

สมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและ
พัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ

จุฑามาศ น้อยนาช

วิทยานิพนธ์เสนอต่อมหาวิทยาลัยรามคำแหง
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)
ปีการศึกษา 2561
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง

THE COMPETENCIES OF EMPLOYEES IN MODEL AREAS OF THE
INSTITUTE FOR THE PROMOTION AND DEVELOPMENT
OF GOOD DEEDS IN ACCORDANCE
WITH ROYAL INITIATIVES

JUTHAMAS NOINACH

A THESIS PRESENTED TO RAMKHAMHAENG UNIVERSITY
IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF MASTER OF ARTS
(HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT)

2018

COPYRIGHTED BY RAMKHAMHAENG UNIVERSITY

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ สมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและ
พัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ

ชื่อผู้เขียน นางสาวจุฑามาศ น้อยนาช

สาขาวิชา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วันชัย ปานจันทร์ ประธานกรรมการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วุฒิพล สกลเกียรติ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. orte ชั่วเจริญ

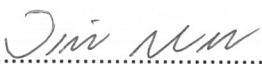
มหาวิทยาลัยรามคำแหงอนุมัติให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาามหาบัณฑิต

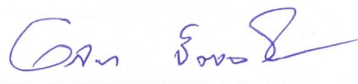

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สืบพงษ์ ปราบใหญ่)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อัมพร ปัญญา)


.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วันชัย ปานจันทร์)


.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วุฒิพล สกลเกียรติ)


.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. orte ชั่วเจริญ)

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ สมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและ
พัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ

ชื่อผู้เขียน นางสาวจุฑามาศ น้อยนาช

ชื่อปริญญา ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

ปีการศึกษา 2560

คณะกรรมาธิการที่ปรึกษาวิทยาลัยนิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วันชัย ปานจันทร์ ประธานกรรมการ
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วุฒิพล สกลเกียรติ
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรไท ชั่วเจริญ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) ศึกษาสมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ (2) ประเมินสมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (mixed methods research) โดยใช้วิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในการศึกษาวิจัย แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ขั้นที่ 1 ใช้วิธีเชิงปริมาณเพื่อศึกษาสมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย จากกลุ่มตัวอย่าง 375 คน ขั้นที่ 2 ใช้วิธีเชิงคุณภาพเพื่อประเมินสมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนา กิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ โดยการจัดการสนทนาแบบกลุ่ม จากผู้ทรงคุณวุฒิ 16 ท่าน

ผลการวิจัยพบว่า

(1) ผลการศึกษาสมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ อยู่ในระดับมากทั้ง 3 ด้าน เรียงตามลำดับ ดังนี้ (1) สมรรถนะด้านพฤติกรรมที่แสดงออก (2) สมรรถนะด้านทักษะ และ (3) สมรรถนะด้านความรู้

(2) ผลการประเมินสมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ ทั้ง 3 ด้าน มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 สมรรถนะของพนักงานในพื้นที่ต้นแบบฯ ด้านความรู้ (knowledge) อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีความรู้ที่สำคัญ 4 ข้อ คือ (1) มีความรู้ความเข้าใจโดยเชื่อมั่น ศรัทธาในการนำองค์ความรู้ตามแนวพระราชดำริมาใช้แก้ปัญหาของชุมชน นำไปสู่การพัฒนาหลักของการพัฒนาประเทศ (2) มีความรู้และความเข้าใจขององค์ความรู้ตามแนวพระราชดำริ ที่สถาบันฯ ใช้เป็นแนวทางการทำงาน (ความรู้ 6 มิติ หลักการทรงงาน และหลักการ เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา) (3) มีความเข้าใจข้อมูลพื้นฐาน วิถีชีวิต วัฒนธรรม (ภูมิสังคม) ในพื้นที่ปฏิบัติงาน และ (4) เข้าใจหลักการ แนวทาง วิธีการปฏิบัติงานเชิงพื้นที่ หรือการพัฒนาเชิงพื้นที่ (area base approach) ตามแนวทางของสถาบันปิดทองหลังพระฯ

2.2 สมรรถนะของพนักงานในพื้นที่ต้นแบบฯ ด้านทักษะ (skill) อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีทักษะที่สำคัญ 4 ข้อ คือ (1) ความสามารถในการนำแนวทางการดำเนินงานของสถาบันฯ มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานพื้นที่ (2) ความสามารถปฏิบัติงานในพื้นที่ชนบท ทุรกันดาร ที่ห่างไกล การทำงานในพื้นที่ที่มีลักษณะเฉพาะ ร่วมกับราษฎรกลุ่มเป้าหมาย (3) ทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นทุกระดับ ทุกหน่วยงานและแก้ไขปัญหาร่วมกันได้บรรลุผลสำเร็จ (4) ความสามารถถ่ายทอด สื่อสาร ติดต่อประสานงานได้อย่างถูกต้อง ตามเป้าหมายการของสถาบันฯ

2.3 สมรรถนะของพนักงานในพื้นที่ต้นแบบฯ ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก (attributes) ในระดับมากทุกข้อ โดยพฤติกรรมที่แสดงออกที่สำคัญมี 5 ข้อ ได้แก่ (1) ความซื่อสัตย์สุจริตทั้งต่อหน้าหรือลับหลัง ทั้งเรื่องการปฏิบัติตรงตามระเบียบ

การปฏิบัติงานและระเบียบทางการเงิน ไม่แสดงพฤติกรรมส่อการทุจริต (2) ปฏิบัติงาน ได้ถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับ รักษาผลประโยชน์ของสถาบันฯ ปกป้อง ดูแลไม่ให้เกิด ความเสียหายต่อทรัพย์สิน ผลกระทบด้านลบ (3) การมุ่งมั่นและความตั้งใจที่จะทำงานที่ ได้รับมอบหมาย/งานในหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนด (4) การแสดงออกด้วยความ สุภาพ อ่อนน้อม เป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงาน และบุคคลภายนอก ควบคุมอารมณ์ ของตนเองให้แสดงออกมาได้อย่างเหมาะสม และ (5) การยอมรับความแตกต่างระหว่าง บุคคลและปรับเปลี่ยนความคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์

ABSTRACT

Thesis Title The Competencies of Employees in Model Areas of
The Institute for the Promotion and Development of
Good Deeds in Accordance with Royal Initiatives

Student's Name Miss Juthamas Noinach

Degree Sought Human Resource Development

Academic Year 2018

Advisor Committee

- | | |
|--|-------------|
| 1. Asst. Prof. Dr. Wanchai Panjan | Chairperson |
| 2. Asst. Prof. Dr. Wuthipon Sakonkiat | |
| 3. Asst. Prof. Dr. Orathai Chuacharoen | |

In this thesis, the objective of the researcher is to examine (1) the competencies of employees of the Institute for the Promotion and Development of Good Deeds in accordance with Royal Initiatives in order to develop and enhance its activities. The researcher also evaluates (2) the competencies of employees in model areas in respect to activities designed to promote and enhance the Institute for the Promotion of Good Deeds in accordance with Royal Initiatives.

In this mixed-methods research investigation, the researcher employed both quantitative and qualitative research methods.

This research inquiry was divided into two steps.

In Step One, the researcher used the quantitative method in establishing the competencies of the employees of concern. To this end, a questionnaire was used as a research instrument to collect germane data from 375 members of the sample population.

In Step Two, the researcher utilized the qualitative method in evaluating the competencies of the employees through the use of focus group discussions with 16 experts as discussants.

Findings are as follows:

(1) Competencies were found to be at a high level in all three aspects in the following descending order: (i) characteristics; (ii) skills; and (iii) knowledge.

(2) The evaluation of the three aspects of these competencies revealed the following details:

2.1 The competencies in the aspect of knowledge were found to be exhibited at a high level for all items. The four most important items of knowledge are the following:

(1) Having knowledge and understanding coupled with the belief and confidence to use the body of knowledge based on the Royal Initiatives to solve community problems leading to major developments conducive to improving the country;

(2) having knowledge and understanding of the body of knowledge based on Royal Initiatives that the Institute uses as guidelines for work performance (six-dimensions of knowledge; the principles governing

Royal Initiatives and the principles of understanding, access, and development);

(3) having an understanding of basic information, ways of life, and culture (geosocial considerations) in the areas of work; and

(4) having an understanding of principles, guidelines, ways of carrying out work in the areas or an area-based approach based on the guidelines set forth by the Institute.

2.2 In regard to the competencies of the employees in model areas insofar as concerns the aspect of skills, it was found that they were evinced at a high level for all items. The four important skills are: (1) the capabilities to be able to adapt Institute guidelines for performance in the areas of work; (2) the capabilities to work in rural, infertile, and remote areas and areas with the target group of citizens having specific characteristics; (3) skills in working with others at all levels, in all agencies, and succeeding in solving problems together with those with whom one works; and (4) the capabilities to correctly transmit, communicate, and coordinate activities in accordance with the Institute's goals.

2.3 Concerning the model areas, the competencies of the employees in the aspect of characteristics showed high levels for all items. There are five important characteristics: (1) face-to-face and behind-the-other's back honesty in regard to performing in accordance with work and financial regulations without engaging in corrupt behaviors; (2) performing work accurately and in accordance with rules and regulations, maintaining

what is beneficial to the Institute, protecting the Institute from damage to its possessions and from negative effects; (3) determination and intention to perform the work assigned such that it shall be successful as determined; (4) behaving politely, modestly, and being friendly with both coworkers and outsiders in addition to controlling one's emotions so as to express oneself appropriately; and (5) acceptance of differences between individuals and being able to change one's ideas so as to be in consonance with situational changes.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความช่วยเหลืออย่างมากจาก
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วันชัย ปานจันทร์ ประธานกรรมการที่ปรึกษา
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วุฒิพล สกลเกียรติ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรไท ชั่วเจริญ
ที่กรุณาสละเวลาในการให้คำปรึกษา และคำแนะนำตลอดการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้
อันสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จึงขอขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณอาจารย์ ดร. อัมพร ปัญญา ที่กรุณาสละเวลามาเป็นประธานสอบ
วิทยานิพนธ์ พร้อมทั้งให้คำชี้แนะแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง และ
ให้การติชมวิทยานิพนธ์ จนมีสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น เพื่อที่จะได้เป็นฐานข้อมูลที่มีคุณภาพ
กับผู้สนใจรุ่นต่อไป

ขอขอบพระคุณ คุณการันต์ สุภกิจวิเลขการ ผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมและ
พัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ รวมทั้งคณะที่ปรึกษาของ
สถาบันฯ และคุณฉัฐพล ภัททวงศ์ ผู้จัดการสำนักผู้อำนวยการ ที่สนับสนุนและให้
ความสะดวกตลอดเวลาที่ได้ทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ รวมถึงหัวหน้างานพื้นที่ต้นแบบทุก
จังหวัดของสถาบันฯ พนักงานทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการศึกษาข้อมูลเพื่อจัดทำ
วิทยานิพนธ์ครั้งนี้จนสมบูรณ์

ขอขอบคุณครอบครัว ที่เป็นกำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ตลอดมา และ
ขอขอบคุณเพื่อน ๆ พี่น้องทั้งหลายที่คอยช่วยเหลือจนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ออกมา
เสร็จสิ้นเป็นที่เรียบร้อย

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังว่าวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ศึกษาในหัวข้อ
ที่ผู้วิจัยได้ตั้งใจศึกษา และผู้วิจัยขอมอบความดีนี้ให้แก่คณาจารย์ ผู้เขียนตำรา วิทยานิพนธ์
และบทความทั้งหลายที่ศึกษา และนำมาอ้างอิงในงานวิจัยเล่มนี้ จนเสร็จสิ้นสมบูรณ์

จุฑามาศ น้อยนาช

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(4)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(7)
กิตติกรรมประกาศ.....	(11)
สารบัญตาราง.....	(14)
สารบัญภาพประกอบ	(15)
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ	9
มูลนิธิต่อหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ และสถาบันส่งเสริม	
และพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ	34
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	52
กรอบแนวคิดการวิจัย	63
3 วิธีดำเนินการวิจัย	65
ขั้นที่ 1 การศึกษาสมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบัน	
ส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนว	
พระราชดำริ.....	65

บทที่	หน้า
ขั้นที่ 2 การประเมินสมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของ สถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ	71
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	73
ขั้นที่ 1 ผลการศึกษาสมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของ สถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ	74
ขั้นที่ 2 การประเมินสมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของ สถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ	83
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	93
สรุปผลการวิจัย	93
อภิปรายผลการวิจัย	94
ข้อเสนอแนะ	100
ภาคผนวก	103
บรรณานุกรม	122
ประวัติผู้เขียน.....	127

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	สรุปแนวคิดสมรรถนะ.....	15
2	จำนวนของประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาสมรรถนะ พนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันฯ	67
3	ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำนวนและร้อยละ ของปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย สถานะ หน้าที่ อายุงาน อายุ การศึกษา อายุ เพศ ระยะเวลาที่ร่วมงานกับสถาบันส่งเสริมและ พัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระฯ	74
4	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของพนักงาน ในพื้นที่ต้นแบบสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ เป็นรายด้าน และโดยรวม	76
5	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของพนักงาน ในพื้นที่ต้นแบบสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ ด้านความรู้ เป็นรายข้อ	77
6	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของพนักงาน ในพื้นที่ต้นแบบสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ ด้านทักษะ เป็นรายข้อ	79
7	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของพนักงาน ในพื้นที่ต้นแบบสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก เป็นรายข้อ	81
8	สรุปผลการวิเคราะห์สมรรถนะทั้ง 2 ขั้นตอน ตามวัตถุประสงค์การวิจัย....	85

สารบัญภาพประกอบ

ภาพ	หน้า
1 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของงานและความสามารถของคน.....	12
2 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมและผลของงาน	13
3 การเปรียบเทียบ Competency กับภูเขาน้ำแข็ง.....	14
4 ประเภทของ Competency.....	21
5 การประยุกต์ใช้ความสามารถ หรือสมรรถนะ	25
6 วิธีการกำหนดสมรรถนะ	28
7 วิธีการกำหนดสมรรถนะแบบผสมผสาน	30
8 การประเมินช่องว่างความสามารถ	33
9 กรอบแนวคิดการวิจัย สมรรถนะของพนักงานในพื้นที่ต้นแบบสถาบัน ส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระฯ.....	64

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

มติคณะรัฐมนตรีในการประชุมวันที่ 24 พฤศจิกายน 2552 เห็นชอบให้สำนักงาน ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ดำเนินการจัดตั้ง “มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ และสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ” ซึ่งจดทะเบียนจัดตั้งมูลนิธิเมื่อวันที่ 20 มกราคม 2553 โดยมีพันธกิจ คือ การจัดการความรู้และส่งเสริมการพัฒนาตามแนวพระราชดำริ อย่างเป็นระบบกว้างขวาง กระทั่งเป็นแนวทางหลักในการพัฒนาประเทศ (มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ, 2556, หน้า 7) การทำงานของสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระฯ นั้น ได้เริ่มการดำเนินการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 จนถึงปัจจุบัน ด้วยการพัฒนาพื้นที่ต้นแบบ สร้างระบบพัฒนาที่ยึดพื้นที่เป็นหลัก (area base approach) มุ่งเน้นระดับชุมชน ยึดถือความต้องการและศักยภาพของราษฎรในพื้นที่เป็นตัวตั้ง ตามแนวพระราชดำริ เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา เพื่อเป็นต้นแบบการพัฒนารูปแบบใหม่ ที่เป็นการบูรณาการการทำงานร่วมกันของทุกภาคส่วน ในปี พ.ศ. 2552 เริ่มดำเนิน โครงการบูรณาการแก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่ จังหวัดน่าน ตามแนวพระราชดำริ ขยายผลสู่จังหวัดอุดรธานี ในปี พ.ศ. 2554 ด้วยโครงการบริหารจัดการน้ำอย่างยั่งยืนอ่างเก็บน้ำห้วยคาลัย อันเนื่องมาจากพระราชดำริ และนำมาสู่รูปแบบความร่วมมือ อีก 3 พื้นที่ ประกอบด้วย (1) ปี พ.ศ. 2555 ความร่วมมือกับ จังหวัดเพชรบุรี ตามแผนพัฒนาชนบทเชิงพื้นที่ที่ประยุกต์ตามพระราชดำริ บ้านโป่งลึก-บางกลอย (2) ปี พ.ศ. 2556 ร่วมมือกับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นและจังหวัดอุทัยธานี ดำเนินโครงการแก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่ตำบลแก่นมะกรูด อำเภอบ้านไร่ จังหวัดอุทัยธานี ตามแนวพระราชดำริ (3) ปี พ.ศ. 2556 ความร่วมมือกับกองทัพบก ภายใต้โครงการพัฒนาแก้มลิงหนองเล็งเปื้อน อันเนื่องมาจากพระราชดำริ จังหวัดกาฬสินธุ์ (มูลนิธิปิด-

ทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ, 2558, หน้า 7-8) จากการทำงานในพื้นที่ต้นแบบที่ผ่านมา เป็นบทพิสูจน์ที่ชัดเจนว่าแนวทางการทำงานของมูลนิธิปิดทองหลังพระฯ สามารถก่อตัวเป็นระบบในงานท้องถิ่นได้ ผลจากการพัฒนา พบว่า รูปแบบการประยุกต์ใช้แนวพระราชดำริสามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่หลากหลาย ทั้งปัญหาความยากจน ความเหลื่อมล้ำ การฟื้นฟูธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม อันนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน บทเรียนที่ได้จากการประยุกต์ใช้แนวพระราชดำริ ในพื้นที่ต้นแบบ พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินโครงการต่าง ๆ ประกอบด้วย

1. ผู้นำการขับเคลื่อนในพื้นที่ มีความเข้าใจและสามารถบูรณาการกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง
2. ความเข้าใจของประชาชน มีความพร้อมที่จะ “ระเบิดจากข้างใน” คือ ความพร้อมที่ลงมือทำด้วยตนเอง ร่วมกันเรียนรู้ในสาเหตุของปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาด้วยตนเองก่อน เพื่อนำไปสู่การขยายผล
3. ใช้ความต้องการเป็นหลัก เกิดจากการเห็นประโยชน์และเป็นเจ้าของกิจกรรมการพัฒนา
4. กระบวนการพัฒนา ต้องเกิดการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน (มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ, ม.ป.ป., หน้า 12)

ในการดำเนินงานตามพันธกิจ ที่ต้องการให้สถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระฯ เป็นเสมือนศูนย์กลางบูรณาการความร่วมมือของทุกภาคส่วน จำเป็นต้องมีบุคลากรในการทำงานที่เข้าใจแนวทางการทำงานขององค์กร ด้วยรูปแบบการทำงานเป็นการพัฒนาที่ยึดพื้นที่เป็นหลัก (area base approach) สิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนงานในแต่ละพื้นที่ต้นแบบให้เป็นไปตามเป้าหมายของสถาบันฯ คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่มีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับความต้องการของสถาบันฯ และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายได้ คุณลักษณะของพนักงานจึงเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องตระหนักถึง และจำเป็นต้องอย่างยิ่งต่อการนำมาใช้สรรหา คัดเลือก ประเมินพนักงานของสถาบัน

คุณลักษณะของพนักงานตามหลักวิชาการ ก็คือสมรรถนะ หรือ Competency สมรรถนะนั้นเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึง ชีพความสามารถ ศักยภาพ สมรรถนะ หรือ

พฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่ง Competency เป็นการกระทำหรือแสดงออกของบุคลากรในองค์กร โดยมีความเชื่อว่า Competency จะส่งผลลัพธ์หรือ Key Performance Indicators (KPIs) ที่กำหนดขึ้น นั่นคือทั้ง Competency และ KPIs จะต้องมีความสัมพันธ์เชิงบวก กล่าวคือเมื่อ Competency สูงขึ้น ค่า KPIs จะต้องสูงขึ้นตามไปด้วย ดังนั้น Competency จึงเป็นคุณสมบัติหรือปัจจัยการประเมินที่มักนิยมนำมาใช้เพื่อวัดความสามารถของบุคลากร และการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในอนาคต (อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธุ์, 2555, หน้า 36) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแนวคิดสมรรถนะ หรือ Competency เป็นแนวคิดสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรที่มีคุณลักษณะที่องค์กรต้องการ ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามเป้าหมายองค์กร โดยแนวคิดสมรรถนะที่มีความสอดคล้องกับคุณลักษณะของพนักงานที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันฯ คือ แนวคิดสมรรถนะของ McClelland (สุรชัย พรหมพันธุ์, 2554, หน้า 188) ซึ่งหมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย

1. ความรู้ (knowledge)
2. ทักษะ (skill)
3. คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออก (attributes/behavior)

ซึ่งอธิบายโดยใช้หลักคอกภูเขาน้ำแข็ง (iceberg model) ที่ประกอบด้วยส่วนที่อยู่เหนือน้ำ และส่วนที่อยู่ใต้น้ำ ส่วนที่อยู่เหนือน้ำคือ ส่วนที่มองเห็นได้ชัด สามารถวัดและประเมินได้ง่าย ประกอบด้วย ความรู้ (knowledge) และ ทักษะ (skill) ส่วนที่อยู่ใต้น้ำหรือคุณสมบัติพิเศษส่วนบุคคล (personal attributes) เป็นส่วนที่มองเห็นได้ยากกว่า ต้องอาศัยการสังเกต (อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธุ์, 2555, หน้า 36-37) จากแนวคิดที่ได้กล่าวมานั้น เห็นได้ว่าความสำคัญของสมรรถนะถือได้ว่าเป็นส่วนที่ทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนงานได้ตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยให้ความสำคัญเริ่มต้นที่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ด้วยการพัฒนาความรู้ ทักษะ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่องค์กรต้องการอย่างแท้จริง ดังงานวิจัยของ สุรนันท์ ศรีวิวัฒน์ (2554) ศึกษาเรื่อง *ประสิทธิผลของการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน)* การนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ของสถาบันฯ มีประสิทธิผลอยู่ระดับมาก โดยส่งผลให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบมากขึ้น ช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและ

ประสบผลสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว ได้ผลงานเป็นที่พึงพอใจแก่ผู้บังคับบัญชา รวมถึงลดขั้นตอนการทำงาน มีความตั้งใจในงานและทุ่มเทมากขึ้น และมีหลักสูตรการพัฒนาที่สอดคล้องกับภารกิจ ความต้องการของบุคลากร ผลจากวิจัยนี้จึงเป็นการยืนยันได้ว่าการใช้แนวคิดสมรรถนะ (competency) เข้ามาประยุกต์ใช้ในการบริหารและการพัฒนาบุคลากร ให้มีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กรโดยตรง

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาสมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระฯ ซึ่งเป็นองค์กรที่ดำเนินงานเกี่ยวข้องกับการพัฒนาชุมชนและราษฎรโดยตรง ดังนั้นการมีพนักงานที่มีสมรรถนะตรงตามเป้าหมายและพันธกิจของสถาบัน ย่อมส่งผลต่อการขับเคลื่อนการทำงานในพื้นที่ต้นแบบแต่ละแห่งให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ระยะเวลา สามารถสร้างรูปแบบการพัฒนาพื้นที่และขยายผลแนวทางการทำงาน อย่างเป็นระบบเพื่อแนวทางหลักในการพัฒนาประเทศต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนา กิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ
2. เพื่อประเมินสมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนา กิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตเนื้อหา

การศึกษาศมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนา กิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ โดยกำหนดองค์ประกอบของ

สมรรถนะอาจแบ่งเป็น 3 องค์ประกอบ คือ ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และ พฤติกรรมที่แสดงออก (attributes)

2. ขอบเขตประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วยประชากรจาก 4 กลุ่ม ได้แก่ หัวหน้างานพื้นที่ต้นแบบ พนักงาน อาสาสมัครพัฒนาหมู่บ้าน (อสพ.) และราษฎรในพื้นที่ต้นแบบ จำนวนรวมทั้งสิ้น 4,198 คน ดังนี้

2.1 หัวหน้างานพื้นที่ต้นแบบ 9 จังหวัด ประกอบด้วย จังหวัดน่าน จังหวัดอุดรธานี จังหวัดเพชรบุรี จังหวัดอุทัยธานี จังหวัดกาฬสินธุ์ จังหวัดขอนแก่น จังหวัดยะลา จังหวัดปัตตานี และจังหวัดนราธิวาส จำนวน 19 คน

2.2 พนักงานของสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระฯ ทั้งในพื้นที่ต้นแบบ และสำนักงานกลาง จำนวน 57 คน

2.3 อาสาสมัครพัฒนาหมู่บ้าน (อสพ.) ทั้ง 9 จังหวัด ประกอบด้วย จังหวัดน่าน จังหวัดอุดรธานี จังหวัดเพชรบุรี จังหวัดอุทัยธานี จังหวัดกาฬสินธุ์ จังหวัดขอนแก่น จังหวัดยะลา จังหวัดปัตตานี และจังหวัดนราธิวาส รวม 140 คน

2.4 ราษฎรในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ ทั้ง 9 จังหวัด ประกอบด้วย จังหวัดน่าน จังหวัดอุดรธานี จังหวัดเพชรบุรี จังหวัดอุทัยธานี จังหวัดกาฬสินธุ์ จังหวัดขอนแก่น จังหวัดยะลา จังหวัดปัตตานี และจังหวัดนราธิวาส รวมจำนวน 3,982 คน

นิยามศัพท์เฉพาะ

สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ พฤติกรรมที่แสดงออก (ทัศนคติ บุคลิกภาพ และแรงจูงใจ) ที่พนักงานควรมีในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือเป็นไปตามตัวชี้วัดขององค์กร ประกอบด้วย

1. ความรู้ (knowledge) ประกอบด้วย ความรู้ในการเชื่อมโยงและประยุกต์ใช้แนวพระราชดำริในการทำงานแก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่ ความรู้เฉพาะด้านของตามตำแหน่ง

หน้าที่ ความรู้ในการบริหารจัดการงานและโครงการ ความรู้ที่สามารถให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จในหน้าที่

2. ทักษะ (skill) ประกอบด้วย ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงาน ทักษะในการเชื่อมโยงและประยุกต์ใช้แนวพระราชดำริในการทำงานแก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่ ทักษะในการทำงานด้านพัฒนาชุมชน ทักษะในการปฏิบัติให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ฯลฯ

3. พฤติกรรมที่แสดงออก (attributes) พฤติกรรมของพนักงานที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน ความมุ่งมั่น ความซื่อสัตย์ เป็นต้น ซึ่งเป็นพฤติกรรมทำให้สามารถทำงานบรรลุได้ตามเป้าหมายองค์กร

พื้นที่ต้นแบบสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ หมายถึง พื้นที่ดำเนินงาน ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการมูลนิธิฯ ได้อนุมัติให้มีการดำเนินงาน และตามเป้าหมาย ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ ตามแผนยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ของสถาบันส่งเสริมและพัฒนา กิจกรรมปิดทองหลังพระฯ ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2559-2563) ประกอบด้วย พื้นที่ต้นแบบเดิมจำนวน 5 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดน่าน จังหวัดอุดรธานี จังหวัดเพชรบุรี จังหวัดอุทัยธานี และจังหวัดกาฬสินธุ์ พื้นที่ต้นแบบใหม่ 4 จังหวัด ประกอบด้วย จังหวัดขอนแก่น ยะลา ปัตตานี นราธิวาส รวมทั้งสิ้น 9 จังหวัด

พนักงานในพื้นที่ต้นแบบ หมายถึง พนักงานในฝ่ายส่งเสริมการพัฒนา ซึ่งประกอบด้วย พนักงานประจำฝ่ายส่งเสริมการพัฒนา และอาสาสมัครพัฒนาหมู่บ้าน (อสพ.) ในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันฯ ปฏิบัติงานในพื้นที่ต้นแบบ ตามเป้าหมาย ตัวชี้วัด แผนยุทธศาสตร์ของสถาบันส่งเสริมและพัฒนา กิจกรรมปิดทองหลังพระฯ ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2559-2563)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการนำข้อมูลเพื่อมาใช้ในการดำเนินการเกี่ยวกับเรื่อง ดังต่อไปนี้

1. ได้ทราบถึงสมรรถนะของพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระฯ ตามเป้าหมาย ตัวชี้วัด และยุทธศาสตร์ของสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระฯ ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2559-2563)
2. มีการกำหนดสมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบฯ อย่างจริงจัง ที่ได้รับยอมรับจากผู้บริหาร เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและพัฒนาการทำงานของพนักงาน
3. ผลการวิจัยสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าสายงาน และเป็นแนวทางในการพิจารณาผลตอบแทนที่เหมาะสม
4. เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันส่งเสริมและพัฒนา กิจกรรมปิดทองหลังพระฯ ให้ตรงกับความต้องการและสมรรถนะ เพื่อให้ผลการทำงานเป็นไปตามกรอบแผนยุทธศาสตร์องค์กร

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นของทีมปฏิบัติงานภาคสนาม
พื้นที่ต้นแบบสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระสืบสานแนว
พระราชดำริ ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเสนอตามลำดับหัวข้อ
ต่อไปนี้

1. แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ
 - 1.1 แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ
 - 1.2 ความหมายและองค์ประกอบของสมรรถนะ
 - 1.3 ประเภทของสมรรถนะและการประยุกต์ใช้ในองค์กร
 - 1.4 การประเมินสมรรถนะ
2. มุลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ และสถาบันส่งเสริมและ
พัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ
 - 2.1 พันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กร
 - 2.2 วิสัยทัศน์ กลยุทธ์หลัก ยุทธศาสตร์ และค่านิยมร่วม ขององค์กร
 - 2.3 ปรัชญาและวิธีการทำงานของมูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนว
พระราชดำริ และสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนว
พระราชดำริ
 - 2.4 แนวทางการขับเคลื่อนการพัฒนาในระยะต่อไป
 - 2.5 แนวทางการดำเนินงานตามแผนพัฒนาชนบทเชิงพื้นที่ประยุกต์ตาม
พระราชดำริ
 - 2.6 ระเบียบสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนว
พระราชดำริ

2.7 พื้นที่ต้นแบบดำเนินงานสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4. กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

องค์กรจำนวนมากในต่างประเทศได้นำแนวคิด Competency มาใช้ในการพัฒนาศักยภาพมนุษย์อย่างกว้างขวาง เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวสามารถใช้ในการสรรหาคัดเลือก พัฒนาและประเมินผลงานของบุคลากรได้ตรงกับวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานและองค์กรมากที่สุด ซึ่งทำให้องค์กรมีความได้เปรียบเชิงแข่งขันเพิ่มขึ้น (สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ, 2548, หน้า 5)

แนวคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถ (competency) เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1972 ที่ Harvard University จากความสงสัยของ McClelland ว่าทำไมพนักงานที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลงานที่แตกต่างกัน จึงได้ทำการวิจัยศึกษาโดยแก่ พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีออกจากพนักงานที่มีผลปฏิบัติงานพอใช้ แล้วทำการศึกษาพนักงานทั้งสองกลุ่มที่มีการทำงานที่แตกต่างกันอย่างไร ผลการศึกษา สรุปได้ว่า พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่า “Competency” และในปี ค.ศ. 1973 McClelland ได้เขียนบทความเรื่อง “Testing for Competence rather than Intelligence” ซึ่งถือว่าเป็นจุดกำเนิดแนวคิดเรื่อง ขีดความสามารถ ที่อธิบายบุคลิกลักษณะของคนเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง (the iceberg model) (กิริติ ยศยิ่งยง, 2550, หน้า 4)

กิริติ ยศยิ่งยง (2550, หน้า 4-9) ได้อธิบายรวบรวมแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับสมรรถนะของ McClelland, Boyatzis, and Green ซึ่งได้อธิบายแนวคิด ประกอบด้วย

1. McClelland อธิบายว่า คุณลักษณะของคนเปรียบเสมือน ภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้ (knowledge) ที่บุคคลมีในสาขาต่าง ๆ ที่เรารู้มา และส่วนของทักษะ (skill) ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ

ความชำนาญพิเศษในด้านต่าง ๆ ส่วนที่ลอยเหนือน้ำเป็นส่วนที่สังเกตและวัดได้ง่าย สำหรับส่วนภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำ เป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่า สังเกตและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนมากกว่าส่วนต่าง ๆ ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (social role) ภาพลักษณ์ของคนที่มิต่อตนเอง (self image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (traits) และแรงจูงใจ (motive) ส่วนที่ลอยเหนือน้ำเป็นส่วนที่สัมพันธ์กับชาวปัญญาของคนที่คนมีเพียงความเฉลียวฉลาดที่ทำให้สามารถเรียนรู้องค์ความรู้ และทักษะได้เท่านั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เขาเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น คนจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องต้น คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมที่เหมาะสมด้วย จึงจะทำให้เขาสามารถเป็นผู้ที่มีผลงานที่โดดเด่นได้

2. Boyatzis ได้นิยามว่า เป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่หรือเป็นสาเหตุให้ผลงานมีประสิทธิภาพ และเน้นว่า “คุณลักษณะที่อยู่ภายใน” เป็นทักษะไม่ใช่พฤติกรรม เพราะเป็นสิ่งที่กำหนดอยู่ภายในบุคคลนั้น ทำให้เกิดคุณลักษณะที่แตกต่างอย่างสำคัญมาก เนื่องจากขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการกำหนดหรือเหตุผลจากสิ่งที่อยู่ภายใน

3. Green ได้กล่าวถึง ขอบเขตขีดความสามารถ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ขอบเขต ประกอบด้วย (1) ขีดความสามารถหลัก (core competency) เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่า องค์กรจะมีขีดความสามารถอะไรในการดำเนินงาน และใช้ความรู้ความสามารถอย่างไร (2) ค่านิยม และความเชื่อหลัก (core value) เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่าองค์กรมีระบบการจัดการคนในองค์กรอย่างไร มีบรรยากาศ รูปแบบอย่างไร (3) ขีดความสามารถด้านความรู้ และทักษะในการทำงาน (knowledge and skill) เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่าบุคคลในองค์กรต้องมีขีดความสามารถในเรื่องเกี่ยวกับความรู้ หรือทักษะ ที่ต้องใช้ในการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร และ (4) ขีดความสามารถด้านทักษะ และความสามารถในการแสดงออก (performance skill and competencies) เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่าองค์กรต้องการบุคคลที่มีลักษณะบุคลิกภาพ มีปฏิสัมพันธ์อย่างไรจึงจะเป็นไปในรูปแบบเดียวกับที่องค์กรต้องการ

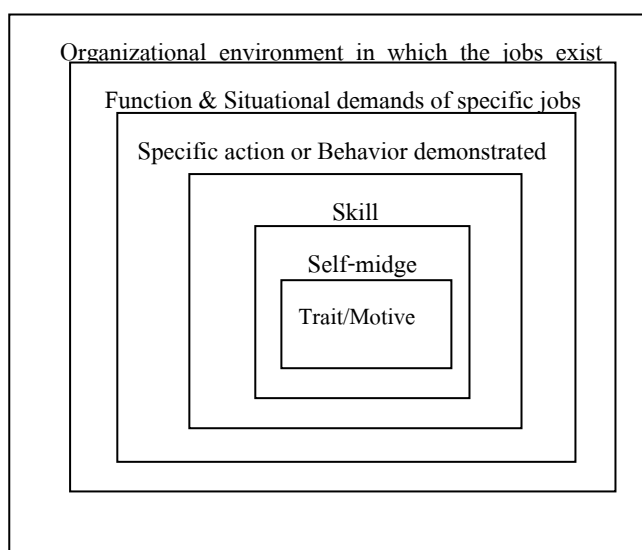
นิสดาร์ก เวชานนท์ (2556, หน้า 77-81) ได้ทำการรวบรวมแนวคิด Competency ของบุคคล ไว้หนังสือ Competency Base Approach เพื่อให้เกิดความเข้าใจตั้งแต่การนำแนวคิดมาใช้ ความหมาย มุมมอง ความสัมพันธ์ของ Competency และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย

1. แนวคิดของ Taylor องค์กรที่สามารถที่จะผลิตสินค้าหรือบริการต่าง ๆ ออกมาได้ นั้นจำเป็นต้องอาศัยความสามารถของบุคคลในองค์กร (human competency)

ความสามารถของคน ประกอบด้วยคุณลักษณะและองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น ความรู้ ทักษะ ความใส่ใจ ความขยัน ความสามารถที่เรียกว่า Competency โดยแนวคิดหลักการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ (the principles of scientific management) แนวคิดนี้มีองค์ประกอบหลายอย่าง ซึ่งใช้หลักทางวิทยาศาสตร์ เน้นการร่วมมือ ประสานงานระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายพนักงาน และเน้นที่ผลผลิตสูงสุดการพัฒนาคนให้เต็มศักยภาพตามที่แต่ละคนมีอยู่ และมาตรฐานของงานเป็นสำคัญ

2. แนวคิดของ McClelland เชื่อว่า การทดสอบทางด้านสติปัญญาควรถูกแทนที่ด้วยการทดสอบขีดความสามารถ หรือ Competency-base Testing คือการวัดความฉลาด ไม่มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ความสำเร็จของคน การวัดความฉลาดสัมพันธ์กับผลการเรียน แต่ไม่สัมพันธ์กับความสำเร็จในชีวิต

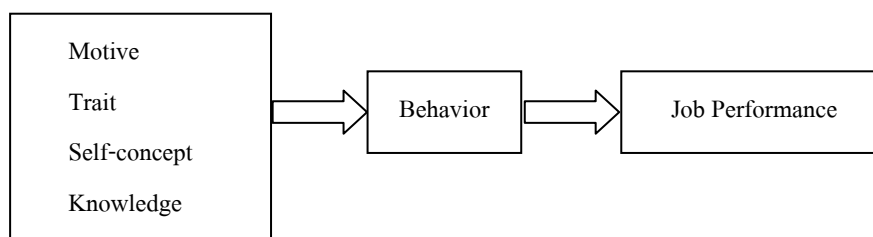
3. แนวคิดของ Boyatzis ให้คำจำกัดความของ Competency หมายถึง คุณลักษณะที่อยู่ภายในของแต่ละบุคคล คุณลักษณะนี้อาจหมายถึง แรงขับ (motive) บุคลิกที่ค่อนข้างถาวร (trait) ทักษะ (skill) บทบาททางสังคมหรือการรับรู้เกี่ยวกับตนเอง (social role) หรือองค์ความรู้ (knowledge) ที่คนต่าง ๆ ต้องนำมาใช้ จากที่กล่าวมาว่าแรงขับและบุคลิกภาพเป็นองค์ประกอบที่ทำให้คนแสดงพฤติกรรม แต่ก่อนที่จะแสดงพฤติกรรม จะต้องผ่านองค์ประกอบของการมีภาพลักษณ์และการมีบทบาททางสังคม ซึ่งสององค์ประกอบนี้จะเป็นตัวกรองเลือกพฤติกรรมที่เหมาะสมของบุคคลนั้นและแสดงออกมาให้ปรากฏ โดย Boyatzis ได้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของ Competency ดังแสดงในภาพ 1



ภาพ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของงานและความสามารถของคน

ที่มา. จาก *Copetency-ase Approach* (พิมพ์ครั้งที่ 6, หน้า 104), โดย นิศดารค์ เวชยานนท์, 2556, นนทบุรี: สำนักพิมพ์ เดอะกราฟิก ซิสเต็มส์.

4. แนวคิดของ Spencer Jr. And Spencer ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ คือ คุณลักษณะที่อยู่ภายในของบุคคลที่มีความสัมพันธ์อย่างมีเหตุมีผลกับเกณฑ์ที่อ้างอิงได้ และทำให้บุคคลผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานสูง ซึ่งแบ่งคุณลักษณะออกเป็น 5 ประการ คือ (1) แรงขับ คือสิ่งกระตุ้นที่จะให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (2) คุณลักษณะ เป็นคุณลักษณะทั้งกายภาพและคุณลักษณะภายใน (3) การรับรู้ตนเอง ประกอบด้วย ทักษะ ค่านิยม และภาพลักษณ์ที่แต่ละคนรับรู้ (4) ความรู้ เป็นข้อมูลที่แต่ละคนรวบรวมและสะสมเอาไว้และ (5) ทักษะ คือความสามารถในการทำงาน ทั้งงานที่ต้องใช้ทักษะทางกายภาพและทักษะทางความคิด ซึ่งได้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมและผลของงาน ดังแสดงในภาพ 2



ภาพ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมและผลของงาน

ที่มา. จาก *Copetency-ase Approach* (พิมพ์ครั้งที่ 6, หน้า 117), โดย นิศดารก์ เวชยานนท์, 2556, นนทบุรี: สำนักพิมพ์ เดอะกราฟิก โซลิวชั่นส์.

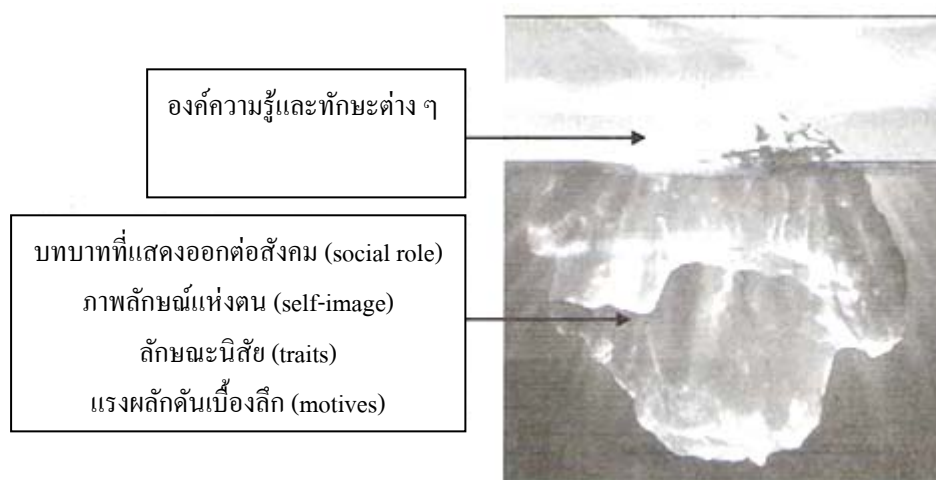
5. แนวคิดของ Green เป็นนักวิชาการที่ศึกษาในเรื่องขอบข่ายของสมรรถนะบุคคล โดยได้อธิบายถึงความสำคัญของสมรรถนะบุคคลว่า เป็นสิ่งที่บุคคลนำมาใช้แตกต่างกันไปตามกลยุทธ์ขององค์กรที่ตนเองทำงานอยู่ โดยสมรรถนะหรือความสามารถบุคคลนี้จะช่วยลดความคลุมเครือ และช่วยแก้ปัญหาในการทำงานของบุคคลได้ และเป็นคำบรรยายที่เขียนขึ้นเพื่อให้สามารถวัดลักษณะนิสัยการทำงาน และทักษะขอบบุคคล ที่ใช้ในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

6. แนวคิดของ Nordhaug ให้ความสำคัญกับความสามารถของบุคคล ซึ่งได้อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับทุนมนุษย์ในองค์กรโดยอ้างอิงจากทฤษฎีทุนมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับความสามารถของบุคคล ความสามารถในการงานของบุคคล ลูกโซ่สมรรถนะ และสมรรถนะที่อยู่ในองค์กร

สุรัชย์ พรหมพันธุ์ (2554, หน้า 186-187) ได้ศึกษาแนวคิดสมรรถนะของ McClelland ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงาน และความสำเร็จโดยรวม แต่ Competency กลับเป็นสิ่งที่สามารถคาดหมายความสำเร็จในงานได้ดีกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า “ผู้ที่ทำงานเก่ง” มิได้หมายถึง “ผู้ที่เรียนเก่ง” ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวนั่นเอง ก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงได้กล่าวว่าบุคคลผู้นั้นมี Competency โดยความหมายจากแนวคิดของ McClelland หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

ประกอบด้วย ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออก (attributes/behavior)

อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธุ์ (2555, หน้า 37) ได้กล่าวถึง Competency ซึ่งอธิบายโดยใช้ Iceberg Model จากแนวคิดของ McClelland ที่ประกอบด้วยส่วนที่อยู่เหนือน้ำแข็งและส่วนที่อยู่ใต้น้ำ ด้วยการเปรียบเทียบ Competency กับภูเขาน้ำแข็งที่แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ เป็นส่วนที่มองเห็นได้ชัดเจน สามารถวัดประเมินได้ง่าย ประกอบด้วย ความรู้ (knowledge) ที่ต้องอาศัยการเรียนรู้จากห้องเรียนหรือห้องอบรม และทักษะ (skill) เกิดขึ้นจากการฝึกฝน ฝึกปฏิบัติจนมีความชำนาญในเรื่องนั้น ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ หรือคุณสมบัติส่วนบุคคล (personal attributes) เป็นส่วนที่มองเห็นได้ยาก ต้องอาศัยการสังเกต ส่วนนี้จะประกอบด้วย แนวคิด ลักษณะนิสัย และแรงขับหรือแรงบันดาลใจ ซึ่งดังแสดงในภาพ 3



ภาพ 3 การเปรียบเทียบ Competency กับภูเขาน้ำแข็ง

ที่มา. จาก *Competency-base Training Road Map (TRM)* (หน้า 37), โดย อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธุ์, 2555, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ เอช อาร์ เซนเตอร์.

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด และสรุปผลการศึกษา
 ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1

สรุปแนวคิดสมรรถนะ

ชื่อนักวิชาการ	คำจำกัดความ	หลักการ/แนวคิดสำคัญ
Taylor	ความสามารถของคน ประกอบด้วยคุณลักษณะและองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น ความรู้ ทักษะ ความใส่ใจ ความขยัน ความสามารถที่เรียกว่า Competency	ใช้หลักการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ (the principles of scientific management) ใช้หลักทางวิทยาศาสตร์ เน้นการร่วมมือ ประสานงานระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายพนักงาน เน้นผลผลิตสูงสุด พัฒนาค nhânให้เต็มศักยภาพตามที่แต่ละคนมีอยู่ และให้ความสำคัญกับมาตรฐานของงาน
McClelland	การกระทำ หรือการแสดงออกของบุคคล ที่เกิดจากบุคลิกลักษณะที่อยู่ภายในบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้น สร้างผลงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานรับผิดชอบของตน	สมรรถนะของคน ประกอบด้วย ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (social role) ภาพลักษณ์ของคนที่มีต่อตนเอง (self image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (traits) และแรงจูงใจ (motive) โดยมีการอธิบายความหมายผ่าน Iceberg Model สรุปได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะประกอบด้วย ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ซึ่งเป็นส่วนที่ลอยเหนือน้ำ และคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออก (attributes/behavior) ซึ่งเป็นส่วนที่อยู่ใต้น้ำ มีองค์ประกอบย่อย ได้แก่ Social Role Self Image Traits และ Motive

ตาราง 1 (ต่อ)

ชื่อนักวิชาการ	คำจำกัดความ	หลักการ/แนวคิดสำคัญ
Boyatzis	คุณลักษณะที่อยู่ภายในของแต่ละบุคคล ที่คนต่าง ๆ ต้องนำมาใช้ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้คนแสดงพฤติกรรม ออกมาต่าง ๆ กัน	คุณลักษณะนี้หมายถึง แรงขับ (motive) บุคลิกที่ค่อนข้างถาวร (trait) ทักษะ (skill) บทบาททางสังคมหรือการรับรู้เกี่ยวกับตนเอง (social role) หรือองค์ ความรู้ (knowledge)
Spencer Jr. และ Spencer	คุณลักษณะที่อยู่ภายในของบุคคลที่มีความสัมพันธ์ อย่างมีเหตุผลกับเกณฑ์ที่อ้างอิงได้ และทำให้บุคคลผู้นั้น นั้นมีประสิทธิภาพปฏิบัติงานสูง	คุณลักษณะที่อยู่ภายใน ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ (1) แรงขับ คือสิ่งกระตุ้นที่จะ ให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (2) คุณลักษณะ เป็น คุณลักษณะทั้งกายภาพและคุณลักษณะภายใน (3) การรับรู้ตนเอง ประกอบด้วย ทักษะ ค่านิยม และภาพลักษณ์ที่แต่ละคนรับรู้ (4) ความรู้ เป็น ข้อมูลที่แต่ละคนรวบรวมและสะสมเอาไว้ และ (5) ทักษะ คือความสามารถ ในการทำงาน ทั้งงานที่ต้องใช้ทักษะทางกายภาพและทักษะทางความคิด
Green	ความสำคัญของสมรรถนะบุคคลว่า เป็นสิ่งที่บุคคล นำมาใช้แตกต่างกันไปตามกลยุทธ์ขององค์กรที่ตนเอง ทำงานอยู่	
Nordhaug	ความสามารถของบุคคล ที่เกี่ยวกับทุนมนุษย์ใน องค์กร โดยใช้ทฤษฎีทุนมนุษย์ที่เกี่ยวข้อง ความสามารถของบุคคล ความสามารถในการงานของ บุคคล เรียกว่า ลูกโซ่สมรรถนะ	

ความหมายและองค์ประกอบของสมรรถนะ

ความหมายและองค์ประกอบของสมรรถนะสามารถแบ่งออกได้ดังต่อไปนี้

1. ความหมายของสมรรถนะ

จากแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ จะเห็นได้ว่าการเริ่มต้นใช้เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ให้เป็นที่ต้องการ โดยมีผู้ให้ความหมายและคำนิยามของสมรรถนะหลายท่าน

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549, หน้า 12) ได้ทำการรวบรวมคำนิยามและความหมายของคำว่า Competency จากนักวิชาการต่างประเทศหลายท่าน และได้สรุปความหมายไว้ว่า หมายถึง ทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือพฤติกรรม (skill knowledge and attribute) ของบุคคลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถทำงานจนบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานนั้น

ธีรศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2550, หน้า 6) สรุปถึงความหมายของ Competency คือ ทักษะ สมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจ หรือ คุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548, หน้า 17) สรุปได้ว่า ความหมายของ Competency คือ ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (attributes) ที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงาน ในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547, หน้า 16) ได้สรุปเกี่ยวกับความหมายของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือสาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

จากที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า สมรรถนะจึงเป็น ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า

2. องค์ประกอบของสมรรถนะ

ศิริรัตน์ พิริยธนาลัย และจุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา (2553, หน้า 16) จากแนวคิด “ภูเขาน้ำแข็ง” แต่ละระดับมีความลึกซึ่งซับซ้อนต่างกัน ซึ่งเป็นที่มาของการศึกษาเรื่องบุคลิกภาพ (personality) ซึ่งเริ่มต้นจาก McClelland โดยค้นพบว่า Motive และ Values ซึ่งเป็นองค์ประกอบของบุคลิกภาพ แต่ส่งผลต่างกันว่า Motive คือ แรงขับเคลื่อนเบื้องลึกในใจของมนุษย์ซึ่งมีพลังในการคัดเลือกและขับเคลื่อนพฤติกรรมโดยธรรมชาติของบุคคลนั้น ส่วน Values เป็นสิ่งที่ผ่านกระบวนการคิดแล้วว่าเป็นที่พึงปรารถนาในสังคม จึงนำไปสู่พฤติกรรมนั้นเป็นผลเกิดจากการตัดสินใจ แลพบว่าพฤติกรรมของมนุษย์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ระดับของบุคลิกภาพจะแสดงออกโดยมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย Behavior = (motives, traits, social role, self image) (environment) จากแนวคิดภูเขาน้ำแข็ง ผู้ Competency ซึ่งเป็นการยืนยันว่าสมรรถนะสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างของบุคคลได้

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548, หน้า 17, 20-21) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของ Competency ซึ่งโดยทั่วไปมีองค์ประกอบ ได้แก่ (1) Competency Name and Definitions (ความหมายและคำจำกัดความของ Competency นั้น) (2) Competency Categories หรือกลุ่ม/หมวดหมู่ของ Competency และ (3) Behavioral Individual หรือตัวชี้วัดพฤติกรรม และ Proficiency Scale ระดับของพฤติกรรมที่วัดประเมินได้

หลักตามแนวคิดของ McClelland มี 5 ส่วนคือ

- 1) ความรู้ (knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
- 2) ทักษะ (skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว
- 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self-concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5) แรงจูงใจ/เจตคติ (motives/attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ

อากรณ ภูววิทยาพันธุ์ (2555, หน้า 36-37) ได้อธิบายถึง องค์ประกอบของ สมรรถนะ (competency) จากโมเดลภูเขาน้ำแข็ง หรือ Iceberg Model ที่ประกอบไปด้วย ส่วนที่อยู่เหนือน้ำและส่วนที่อยู่ใต้น้ำ ด้วยการเปรียบเทียบ competency กับภูเขาน้ำแข็ง เป็น 2 ส่วน ได้แก่

1) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ เป็นส่วนที่มองเห็นได้ชัด สามารถวัดและประเมินได้ง่าย ประกอบด้วย ความรู้ (knowledge) ที่ต้องอาศัยการเรียนรู้จากห้องเรียนหรือห้องอบรม และทักษะ (skill) เกิดขึ้นจากการฝึกฝน ฝึกปฏิบัติจนมีความชำนาญในเรื่องนั้น ทั้งนี้ ทักษะจะประกอบได้ด้วยทักษะด้านบริหาร (management skill) และทักษะในงานเฉพาะ ด้านหรือในเชิงเทคนิค (technical skill)

2) ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ หรือคุณสมบัติพิเศษส่วนบุคคล หรือพฤติกรรมที่แสดงออก (attributes) เป็นส่วนที่มองเห็นได้ยากกว่า ต้องอาศัยการสังเกตจากผู้บังคับบัญชาและ บุคคลรอบข้าง เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้า คู่ค้า เป็นต้น ทั้งนี้ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ ประกอบด้วย แนวคิด ลักษณะนิสัย และแรงขับหรือแรงบันดาลใจ เป็นคุณสมบัติ ของพนักงานที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิดหรือมีพัฒนาการตั้งแต่สมัยยังเด็ก เช่น ความละเอียด รอบครอบ มนุษยสัมพันธ์ การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ เป็นต้น

สุรัชย์ พรหมพันธุ์ (2554, หน้า 187-192) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของ สมรรถนะตามแนวคิดของ McClelland ซึ่งหมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย

1) ความรู้ (knowledge) คือ สารสนเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติ เป็นเรื่องของ เนื้อหา ข้อมูล ซึ่งประกอบด้วย ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ทฤษฎี หลักการ รูปแบบ กรอบ ความคิด หรือข้อมูลอื่น ๆ ที่มีความจำเป็น

2) ทักษะ (skill) คือ สิ่งจำเป็นในการดำรงชีวิตของมนุษย์ ซึ่งมี 2 แบบ ประกอบด้วย ทักษะทั่วไป (generic skill) เป็นทักษะทั่วไปที่มนุษย์ต้องใช้ทุกวันเพื่อ

การมีชีวิตอยู่ และทักษะวิชาชีพ (profession skill) เป็นทักษะที่มนุษย์จำเป็นต้องมีเพื่อใช้ในการหาเลี้ยงชีพ ซึ่งทักษะวิชาชีพในองค์กรต้องประกอบด้วย 2 ด้าน คือ ทักษะเฉพาะงาน และทักษะการบริหาร

3) พฤติกรรมที่แสดงออก (attributes) คือ ความคิด ความรู้สึก เจตคติ ทศนคติ แรงจูงใจ ความต้องการส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เป็นสิ่งที่ถูกหล่อหลอมมาตั้งแต่เกิด จากสิ่งแวดล้อม ครอบครัว หรือจากภายนอก เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก ถ้าไม่มีกระบวนการฝึกพัฒนาอย่างต่อเนื่องหรือสม่ำเสมอ

จากองค์ประกอบที่มีผู้เชี่ยวชาญได้อธิบายแต่ละส่วน สรุปได้ว่า สมรรถนะ (competency) ตามแนวคิดของ McClelland ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ (1) ความรู้ (knowledge) (2) ทักษะ (skill) และ (3) พฤติกรรมที่แสดงออก (attributes) เป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลมีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันออกไป ผู้ที่มีสมรรถนะมากย่อมทำให้ผลการปฏิบัติงานดีกว่าบุคคลทั่วไป

ประเภทของสมรรถนะและการประยุกต์ใช้ในองค์กร

ประเภทของสมรรถนะและการประยุกต์ใช้ในองค์กรสามารถแบ่งออกได้ดังนี้

1. ประเภทของสมรรถนะ (competency model)

McClelland (อ้างถึงใน สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ, 2550, หน้า 29-30) คือ รูปแบบการจัดกลุ่มของ Competency ขององค์กรหรือหน่วยงานหนึ่ง ๆ โดยรูปแบบดังกล่าวมักเกิดจากการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลัก หรือแผนกลยุทธ์ ขององค์กร มาพิจารณาร่วมกับงานในฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร ประกอบด้วย 5 กลุ่ม

1.1 Core Competency เป็นสมรรถนะที่สะท้อนค่านิยมหลักที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนในองค์กร เป็น Competency ร่วมที่องค์กรคาดหวังให้พนักงานทุกคน ทุกตำแหน่งงานต้องมี

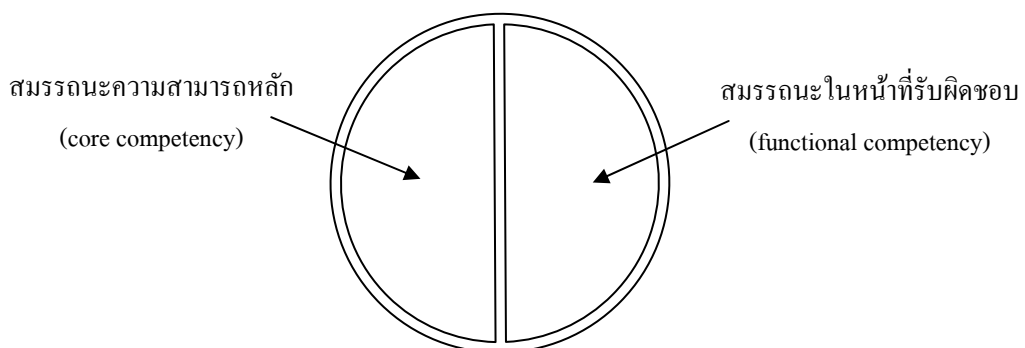
1.2 Managerial Competency เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับทักษะด้านการบริหารจัดการ โดยองค์กรคาดหวังให้พนักงานในตำแหน่งหัวหน้างาน หรือผู้ที่ต้องบังคับบัญชา ต้องมีทักษะดังกล่าว

1.3 Function Competency เป็นกลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับ ความรู้ และ ทักษะ ของกลุ่มงานหรือฝ่ายงานอื่น ๆ ในกลุ่มนี้จะเป็นสมรรถนะร่วมของพนักงานทุกคนที่มีหน้าที่ทำงานในกลุ่มงานหรือฝ่ายงานนั้น ๆ

1.4 Job or Technical Competency เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับ ความรู้ และทักษะ ที่จำเป็นต่อการทำงานของพนักงานในตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยพนักงานแต่ละคนจะมี Job Competency แตกต่างกันไปตามตำแหน่งงาน

1.5 Personal Attributes เป็นกลุ่มสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ใน บุคคลแต่ละคน ซึ่งมีผลอย่างมากต่อทัศนคติในการทำงาน และความสำเร็จในงานของ บุคคล ๆ นั้น

ข้าราชการ คองคาสวัสดี (2550, หน้า 12) ในเรื่องของการวางระบบ Competency ในระยะเริ่มต้นมักจะให้องค์กรกำหนดประเภทของ Competency เพียง 2 กลุ่มใหญ่ ประกอบด้วย Core Competency และ Functional Competency ดังแสดงในภาพ 4



ภาพ 4 ประเภทของ Competency

ที่มา. จาก Competency ภาคนปฏิบัติ เขากำกันอย่างไร? (พิมพ์ครั้งที่ 4, หน้า 12) โดย ข้าราชการ คองคาสวัสดี, 2550, กรุงเทพมหานคร: สมาคมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธุ์ (2555, หน้า 36-40) ได้อธิบายถึง แนวคิดสมรรถนะของ McClland จากโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (iceberg model) ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก คือ ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ เป็นส่วนที่มองเห็นได้ง่าย สามารถวัดและประเมินได้ง่าย ประกอบด้วยความรู้ ที่ต้องอาศัยการเรียนรู้ และทักษะ ที่เกิดขึ้นจากการฝึกฝน

การปฏิบัติงานมีความชำนาญในเรื่องนั้น และอีกส่วนคือส่วนได้นำ หรือคุณสมบัติพิเศษส่วนบุคคล เป็นส่วนที่มองเห็นยาก ต้องอาศัยการสังเกตจากผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลรอบข้าง เช่น แนวคิด ลักษณะนิสัย แรงบันดาลใจ เป็นต้น ส่วนประเภทและลักษณะของ Competency การกำหนดที่นำมาประยุกต์ใช้ในการจัดอบรม มีการจัดแบ่งกลุ่ม Competency ที่ใช้กันอยู่ในองค์กร และที่จะต้องนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงานนั้น แบ่งเป็น 3 ประเภทหลัก ได้แก่

- 1) ความสามารถหลัก (core competency)
- 2) ความสามารถในการบริหารจัดการ (management competency)
- 3) ความสามารถในงาน (functional competency)

พร้อมทั้งได้ให้รายละเอียดและวิธีการกำหนดสมรรถนะแต่ละประเภท

1) ความสามารถหลัก (core competency) ซึ่งความสามารถหลักเป็นพฤติกรรมที่ต้องการให้พนักงานทุกคนมี และเมื่อพนักงานทุกคนปฏิบัติเหมือนกัน พฤติกรรมเหล่านั้นจะกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) การกำหนดขึ้นนั้นจะต้องเน้นไปที่พฤติกรรมการแสดงออกของคนในองค์กร เป็นความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เป็นสิ่งที่องค์กรมีและสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ

2) ความสามารถในการบริหารจัดการ (management competency) เป็นความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการงานให้ประสบความสำเร็จ โดยเน้นไปที่ Cross-Function ตามระดับตำแหน่งงาน สมรรถนะระดับนี้ มี 2 แบบ ประกอบด้วย (1) การบริหารจัดการที่มีเฉพาะตำแหน่งงานระดับบริหาร และ (2) การบริหารจัดการที่กำหนดให้มีทุกระดับตำแหน่งงาน

3) ความสามารถในงาน (functional competency) เป็นความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานเฉพาะด้านที่แตกต่างไปตามลักษณะงาน (job description) ที่ได้รับมอบหมายในแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งมี 2 แบบ ประกอบด้วย ความสามารถในหน้าที่ที่คาดหวังสำหรับตำแหน่งงาน (common functional competency) และความสามารถเฉพาะตำแหน่งงาน (specific functional competency)

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550, หน้า 10-11) ประเภทของสมรรถนะ (competency) แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ (1) Core Competency (2) Job Competency และ (3) Personal Competency โดยได้อธิบายความหมายของแต่ละประเภท ประกอบด้วย

1) Core Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม ที่จะช่วย สนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2) Job Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อและอุปนิสัย ที่จะช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้นสามารถ สร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3) Personal Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อและอุปนิสัย ที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำ สิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป ซึ่งเรียกว่า Personal Competency ว่า “ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล”

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549, หน้า 16) การจำแนกประเภทของ Competency เพื่อจัดทำ Competency Model สามารถแบ่งออกได้ 3 ประเภท ดังนี้

- 1) Core Competency ความสามารถหลักขององค์กร
- 2) Professional หรือ Management Competency ความสามารถในการบริหารจัดการ
- 3) Functional Competency เป็นสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงานนั้น ๆ เพื่อให้ มั่นใจว่าทรัพยากรมีความรู้ ทักษะและความสามารถเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

Core Competency จากการศึกษางานเขียนของ ชำรงศักดิ์ คงสาส์น (2550, หน้า 17-18) จากหนังสือ Competency ภาคปฏิบัติ สรุปได้ว่า Core Competency หมายถึง คุณลักษณะ สมรรถนะ ความสามารถ คุณสมบัติที่คนทุกคนในองค์กรต้องมี คือ คุณสมบัติภาคบังคับขององค์กรที่กำหนดให้พนักงานทุกคนจะต้องมี เพราะถือว่าเป็น คุณลักษณะที่สำคัญยิ่งขององค์กรที่จะช่วยให้พนักงานนั้นเป็นพนักงานที่สามารถ ปฏิบัติงานในองค์กรได้ พนักงานทุกคนจำเป็นต้องมี Core Competency

การทำ Core Competency เป็นจุดเริ่มต้นของระบบ Competency ในองค์กร เริ่มจากการจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบ Competency ขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย (1) ผู้มีอำนาจสูงสุดในองค์กร (2) ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานต่าง ๆ และ (3) ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จากนั้นทำให้ความรู้เกี่ยวกับคณะกรรมการพัฒนาระบบ Competency โดยจัดทำเป็นเนื้อหาหลักสูตร ซึ่งคณะกรรมการพัฒนาระบบชุดนี้มีหน้าที่ในการค้นหา Core Competency ตามเป้าหมายขององค์กร

2. การประยุกต์ใช้ในการองค์กร

กิริติ ชยียง (2550, หน้า 16) การประยุกต์ใช้ขีดความสามารถหรือสมรรถนะ และปรับใช้ในการปฏิบัติงาน และกิจกรรมต่าง คือ

- 1) กิจกรรมเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ
- 2) กิจกรรมเพื่อทำความเข้าใจกับตลาดและลูกค้าจากการประเมิน

ความสามารถขององค์กร

- 3) กิจกรรมเพื่อการจัดการคน
- 4) กิจกรรมเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลและพิจารณาตัดสินใจ
- 5) กิจกรรมเพื่อแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
- 6) กิจกรรมเพื่อการวางแผนในระยะยาว
- 7) กิจกรรมเพื่อสร้างประสิทธิผลในการทำงานบนพื้นฐานของบุคคล

โดยกิจกรรมที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร ประกอบด้วย (1) การกำหนดกลยุทธ์การวางแผนธุรกิจ (2) การสรรหาและการคัดเลือก (3) การเจรจาต่อรอง (4) การฝึกอบรม (5) การพัฒนาอาชีพ (6) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (7) ระบบข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ (8) การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง และ (9) การออกแบบงาน ดังแสดงในภาพ 5



ภาพ 5 การประยุกต์ใช้ขีดความสามารถ หรือสมรรถนะ

ที่มา. จาก *ขีดความสามารถ* (พิมพ์ครั้งที่ 2, หน้า 24), โดย กิรติ ยิงยศ, 2550, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มีสเตอร์ก็อปปี.

อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธุ์ (2555, หน้า 48-53) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการนำ Competency ไปใช้ประโยชน์ในระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย

1) การสรรหาคัดเลือกพนักงาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อหาคนที่เหมาะสมกับองค์กรและเหมาะสมกับลักษณะงานที่รับผิดชอบ

2) การจัดทำแผนฝึกอบรมระยะสั้น Competency ที่กำหนดขึ้นสามารถนำมาใช้กำหนดหัวข้อหรือหลักสูตรฝึกอบรมที่เหมาะสมให้กับพนักงาน ซึ่งเกิดจากการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม

3) การจัดทำแผนฝึกอบรมระยะยาว (TRM) การนำมาจัดทำเป็นแผนฝึกอบรมระยะสั้นแล้ว สามารถที่จะรวบรวมหลักสูตรเหล่านั้นเพื่อจัดเรียงลำดับการฝึกอบรมที่เหมาะสมพร้อมกับจัดทำแผนฝึกอบรมในระยะยาว ส่วนใหญ่ระยะ 3-5 ปี เพื่อให้บุคลากรรู้ว่าในแต่ละปีตนเองจะต้องมีการอบรมหลักสูตรใด

4) การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เป็นแผนที่กำหนดขึ้นจากการประเมินความสามารถของพนักงาน โดยนำ Competency ที่ เป็นความสามารถที่คาดหวังที่กำหนดขึ้นของตำแหน่งงานมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินพนักงาน เพื่อหาช่วงว่างความสามารถ และพัฒนาเป็นรายบุคคล

5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการนำสมรรถนะมาใช้ในการประเมินเพื่อให้พนักงานเห็นความสำคัญของสมรรถนะ และการมีสมรรถนะที่ดี ซึ่งเป็นการประเมินผลการทำงานตั้งแต่อดีต ที่จะมีผลต่อการพัฒนาความสามารถ

6) การออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งใช้สมรรถนะเป็นเกณฑ์ในการกำหนดให้พนักงานรับรู้ว่าตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต้องมีสมรรถนะในเรื่องใดบ้าง เพื่อให้พนักงานเตรียมความพร้อมในการวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพของตน

7) การบริหารคนเก่ง/คนดี และผู้สืบทอดตำแหน่งงาน ซึ่งสมรรถนะเป็นปัจจัยสำคัญในการสรรหาคัดเลือกคนเก่ง คนดีเข้ามาในองค์กร ดังนั้นองค์กรจะเห็นสมรรถนะที่โดดเด่นของพนักงานแต่ละคน ซึ่งย่อมเป็นส่วนที่จะมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถ

เทียน ทองแก้ว (2552, หน้า 26) การนำ Competency ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR) สามารถทำได้หลายประการ คือ

1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning) จะเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้งความต้องการเกี่ยวกับตำแหน่ง ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนด Competency ในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ทราบว่าในองค์กรมีคนที่เหมาะสมจะต้องมี Competency ใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

2) การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (job evaluation of wage and salary administration) Competency สามารถนำมาใช้ในการกำหนดค่าจ้าง (compensable factor) เช่นวิธีการ Point Method โดยการกำหนดปัจจัยแล้วให้คะแนนว่าแต่ละปัจจัยมีความจำเป็นต้องใช้ในตำแหน่งงานนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด เป็นต้น

3) การสรรหาและการคัดเลือก (recruitment and selection) เมื่อมีการ competency ไว้แล้ว การสรรหาพนักงานก็ต้องให้สอดคล้องกับ Competency ตรงกับ ตำแหน่งงาน

4) การบรรจุตำแหน่ง ก็ควรคำนึงถึง Competency ของผู้มีความคุณสมบัติเหมาะสม หรือมีความสามารถตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ

5) การฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) การฝึกอบรมและพัฒนาที่ดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับ Competency ของบุคลากรให้เต็มขีดสุด ของแต่ละคน

6) การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (career planning and succession planning) องค์กรจะต้องวางแผนเส้นทางอาชีพ (career path) ในแต่ละ เส้นทางที่แต่ละคนก้าวเดินไปในแต่ละขั้นตอนนี้ต้องมี Competency อะไรบ้าง องค์กรจะช่วยเหลือให้ก้าวหน้าได้อย่างไร และตนเองจะต้องพัฒนาอย่างไร ในองค์กร จะต้องมีการสร้างบุคคลขึ้นมาแทนในตำแหน่งบริหารเป็นการสืบทอด จะต้องมีการ พัฒนาสมรรถนะอย่างไร และต้องมีการวัด Competency เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการฝึกอบรมต่อไป

7) การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง (rotation termination and promotion) การทราบ competency ของแต่ละคนทำให้สามารถบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการโยกย้าย การเลิกจ้าง และการเลื่อนตำแหน่งได้ง่ายและเหมาะสม

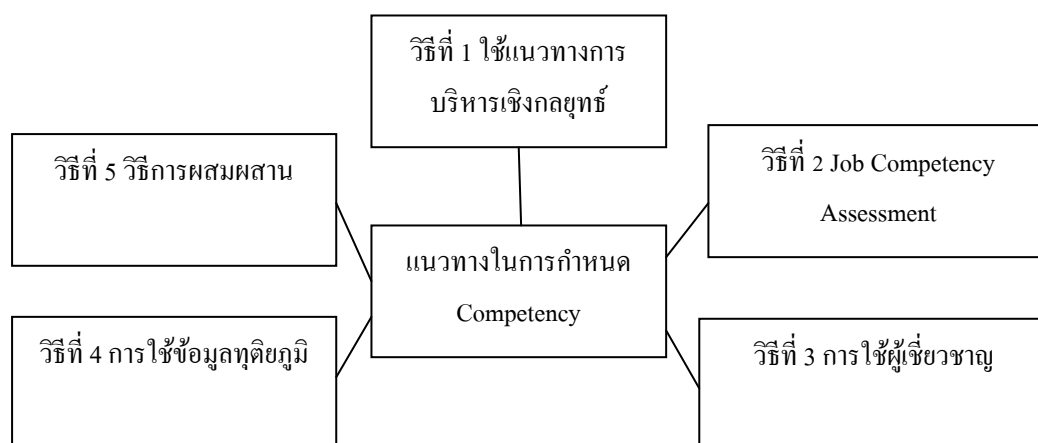
8) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (performance management) เป็นการนำ หลักการจัดการทางคุณภาพที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนที่ต้องคำนึงถึง Competency ของแต่ละคน วางคนให้ เหมาะกับงานและความสามารถรวมทั้งการติดตามการทำงาน และการประเมินผลก็ พิจารณาจาก Competency เป็นสำคัญ และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงต่อไป

สรุปได้ว่า จากที่มีการศึกษาของนักวิชาการหลายท่าน เรื่องการนำสมรรถนะ (competency) มาใช้ในการบริหารงานและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้น มี กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในหลายงาน ตั้งแต่การเริ่มต้นสรรหาคัดเลือกพนักงาน ที่มีคุณลักษณะตรงกับความต้องการขององค์กร และลักษณะงานที่ต้องรับผิดชอบตาม

ตำแหน่งงาน จากการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยพบว่า สมรรถนะแทรกอยู่ใน
ทุกกิจกรรมของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และงานบริหารทรัพยากรในองค์กรอย่าง
ชัดเจน

3. การกำหนดสมรรถนะ

อลงกรณ์ มีสุทธา (2554, หน้า26-29) ได้อธิบายถึง การกำหนดสมรรถนะ
มีวิธีการที่หลากหลาย ซึ่งสรุปได้ 5 วิธี ดังแสดงในภาพ 6



ภาพ 6 วิธีการกำหนดสมรรถนะ

ที่มา. จาก การประเมินผลการปฏิบัติงาน (ฉบับปรับปรุง, หน้า 27), โดย อลงกรณ์
มีสุทธา, 2554, กรุงเทพมหานคร: สมาคมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

จากภาพได้มีการอธิบายเพิ่มเติมรายละเอียดการกำหนดสมรรถนะในแต่ละวิธี
โดยผู้วิจัยได้สรุปแต่ละวิธีการ ประกอบด้วย

1) วิธีที่ 1 ใช้แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในการกำหนดสมรรถนะ ซึ่งเป็น
วิธีการที่ได้รับความนิยมแพร่หลายในปัจจุบัน โดยเชื่อมโยงการบริหารกลยุทธ์ ไประดับ
จากวิสัยทัศน์องค์กร เชื่อมโยงเป้าหมาย ส่วนกลยุทธ์องค์กรแบ่งเป็น 3 ระดับ เพื่อนำกล
ยุทธ์ไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีสมรรถนะหลักขององค์กร

จากนั้นทำการส่งต่อสมรรถนะหลักไปสู่หน่วยธุรกิจต่าง ๆ เพื่อให้แต่ละหน่วยปฏิบัติได้ บรรลุเป้าหมาย ทำให้ได้แนวทางและสมรรถนะในการปฏิบัติงาน 3 ส่วนสำคัญ ได้แก่ (1) สมรรถนะหลัก (core competency) สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (2) สมรรถนะ ด้านงานหรือวิชาชีพ (functional competency) เป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการทำงาน ของฝ่ายนั้น ๆ และ (3) สมรรถนะเกี่ยวกับบทบาทในงาน (role job competency) เป็น สมรรถนะที่ช่วยให้พนักงานทำงานได้ตรงตามตำแหน่งนั้น ๆ ได้ดี

2) วิธีที่ 2 (Job Competency Assessment--JCA) เป็นวิธีที่ McClland ได้ พัฒนาขึ้นมาภายหลังจากที่ได้ทำงานในบริษัทที่ปรึกษา ในช่วงปี ค.ศ. 1970 มีขั้นตอน การกำหนดสมรรถนะได้ 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นที่ 1 กำหนดเกณฑ์ที่มีประสิทธิผล ซึ่งได้มาจากข้อมูลองค์กร เช่น ยอดขาย กำไร หรือผลการประเมินพนักงาน

ขั้นที่ 2 สุ่มตัวแปรที่สามารถจำแนกระหว่างบุคคลที่ทำงานได้ดีมากกว่า ปกติ กับบุคคลที่ทำงานได้โดยเฉลี่ย

ขั้นที่ 3 เก็บข้อมูลโดยวิธีต่าง ๆ เช่น การสัมภาษณ์ การประเมินเหตุการณ์ การให้ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ การสำรวจ

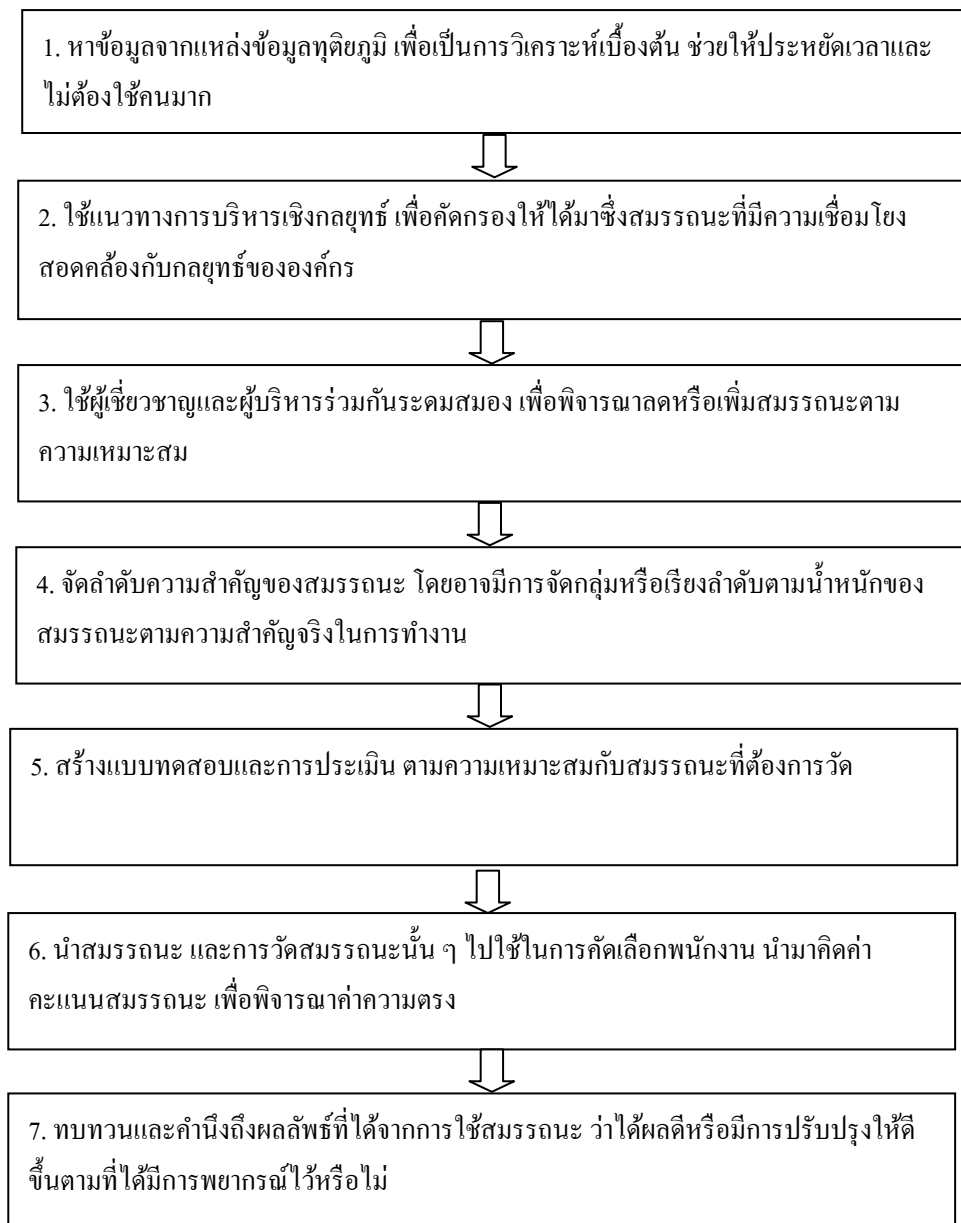
ขั้นที่ 4 นำข้อมูลที่ได้มาระบุงานที่ต้องทำ สมรรถนะจำเป็นในงาน

ขั้นที่ 5 ตรวจสอบความตรงของตัวแบบสมรรถนะ เพื่อให้เห็นความต่างระหว่าง พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกับพนักงานทั่วไปได้อย่างชัดเจน แล้วจึงไปปรับใช้

3) วิธีที่ 3 การใช้ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งอาจจะเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ทำงานในตำแหน่ง นั้น ๆ หรือผู้เชี่ยวชาญในตำแหน่งใกล้เคียง การใช้ผู้เชี่ยวชาญอาจทำได้จากการสัมภาษณ์ การให้ความเห็น การจัดประชุม ฯ หลักสำคัญในการกำหนดสมรรถนะนั้น ต้องเป็นมติ ร่วมกันของผู้เชี่ยวชาญทุกคน

4) วิธีที่ 4 การใช้ข้อมูลทุติยภูมิ จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น งานวิจัยทาง วิชาการ ฐานข้อมูลด้านอาชีพ หนังสือที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ ข้อมูลภายในของ องค์กร ฯ โดยเริ่มจากการที่องค์กรได้กำหนดเป้าหมาย เกณฑ์ที่ต้องการจำแนก ผู้ปฏิบัติงานเป็นเลิศ กับผู้ปฏิบัติงานได้ปกติ แล้วนำผลวิเคราะห์มากำหนดสมรรถนะ

5) วิธีที่ 5 วิธีผสมผสาน โดยการใช้หลายวิธีการผสมกันในการกำหนดสมรรถนะ เนื่องจากแต่ละข้อมูลมีทั้งข้อดีและข้อจำกัดต่างกัน วิธีใดที่สามารถระบุได้สมรรถนะผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูงได้ชัดเจน ซึ่งแบ่งได้ 7 ขั้นตอน ดังแสดงในภาพ 7



ภาพ 7 วิธีการกำหนดสมรรถนะแบบผสมผสาน

ที่มา. จาก การประเมินผลการปฏิบัติงาน (ฉบับปรับปรุง, หน้า 28), โดย อลงกรณ์ มีสุทธา, 2554, กรุงเทพมหานคร: สมาคมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

การประเมินสมรรถนะ

แอนเดอร์สัน, บิจอน (2549, หน้า 21, 66-71) ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับการวัดสมรรถนะ โดยแอนเดอร์สัน, บิจอน ได้อธิบายถึง การวัดสมรรถนะ คือ การแสดงผลลัพธ์ย้อนหลังกลับไปยังพนักงานที่กำลังทำงานอยู่ การวัดสมรรถนะพื้นฐานทั่วไปสามารถนำมาใช้สำหรับการตัดสินใจของผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ การวัดระดับสมรรถนะจึงเป็นเหมือนแผนภูมิทิศทางขององค์กร (กลยุทธ์ขององค์กร) และยังเป็นระบบเตือนภัยล่วงหน้าที่มีประสิทธิผลมาก เนื่องจากระบบการวัดสมรรถนะนั้นสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม พร้อมกับแบ่งขั้นตอนกระบวนการในการออกแบบระบบการวัดสมรรถนะ เป็น 8 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. ทำความเข้าใจแผนผังโครงสร้างและกระบวนการธุรกิจ เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการออกแบบ เข้าใจองค์กร ปัจจัยทั้งภายในและภายนอก สภาพแวดล้อมกระบวนการขององค์กร
2. พัฒนาลำดับความสำคัญของสมรรถนะธุรกิจ ในส่วนนี้คือสามารถตอบเป้าหมายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือเป้าหมายองค์กรได้ตามลำดับความสำคัญ
3. ทำความเข้าใจระบบการวัดสมรรถนะที่มีในปัจจุบัน ทั้งองค์กรที่มีการทำสมรรถนะหรือการประเมินรูปแบบอื่น ๆ ที่องค์กรนั้นมีอยู่เดิม
4. พัฒนาคำชี้วัดสมรรถนะ ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดของการทำระบบวัดสมรรถนะ จุดประสงค์ของการวัดสมรรถนะ ความเหมาะสมและความเที่ยงตรง
5. ตัดสินใจว่าจะเก็บข้อมูลที่ต้องการอย่างไร ขั้นตอนนี้เชื่อมโยงกับการทำดัชนีชี้วัดสมรรถนะ การพัฒนาคำชี้วัดที่มีความสมบูรณ์จะบอกได้ว่าควรมีการเก็บข้อมูลอย่างไร
6. ออกแบบรายงานและรูปแบบการนำเสนอข้อมูลสมรรถนะ ขั้นตอนนี้เชื่อมโยงกับการเก็บข้อมูลว่าจะนำเสนอส่วนใด จะปรับปรุงส่วนใด สมรรถนะใดที่จำเป็น
7. การทดสอบและปรับตั้งระบบการวัดสมรรถนะ ในขั้นตอนนี้เป็นการทดสอบและปรับปรุงรายละเอียดให้สมบูรณ์มากขึ้น
8. นำเสนอระบบวัดสมรรถนะไปให้ปฏิบัติ

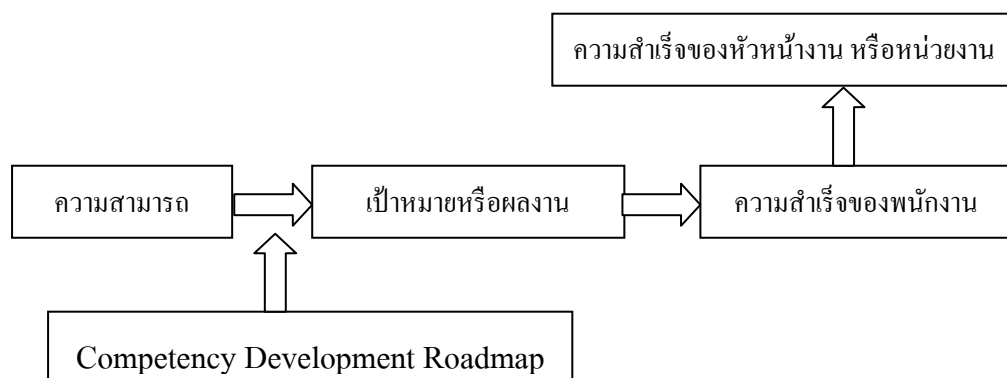
ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2550, หน้า 17-25) โดยผู้วิจัยได้ศึกษาการนำสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลงานประจำปีซึ่งได้อธิบายถึง การนำ Competency มาใช้ในการประเมินผลงานประจำปี เนื่องจากปัญหาในการประเมินผลงานในส่วนที่เป็นพฤติกรรม ที่นิยมเรียกกันว่า Competency มักจะมีหัวข้อการประเมินพฤติกรรมเหมือนกัน หรือการประเมินแบบใหม่ที่แยกหัวข้อออกมาชัดเจนก็ยังพบปัญหาในการประเมินอยู่ เพราะการประเมินพฤติกรรมนี้ เป็นการประเมินที่จับต้องไม่ได้หรือจับต้องยากมาก ไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนเหมือนกับการวัดผลงานที่เป็นตัวเลข โดยปัญหาที่พบประกอบด้วย (1) วัดคุณสมบัติของการประเมินไม่ชัดเจน (2) การกำหนดหัวข้อการประเมินแบบเหมารวม (3) เขียนลักษณะคำอธิบายพฤติกรรมเหมือนกันหมด (4) การกำหนดพฤติกรรมทั่วไปเพื่อวัดว่าพนักงานเป็นคนดีขององค์กร (5) การเกิดความลำเอียงเนื่องจากความชอบส่วนบุคคลของผู้ประเมิน (6) การนำเอาเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งมาตัดสินพฤติกรรมทั้งหมดของลูกน้อง และ (7) ผู้ถูกประเมินไม่ทราบว่าตัวเองจะถูกประเมินหัวข้ออะไร อย่างไร เป็นต้น

Competency ที่ช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมาย หรือสูงกว่าเป้าหมาย มีจุดที่แตกต่างจากการประเมินพฤติกรรมแบบเดิม ได้แก่

1. การประเมิน Competency เป็นการประเมินเฉพาะพฤติกรรมหลักที่มีส่วนสนับสนุนให้เป้าหมายของงานประสบความสำเร็จ ไม่ใช่การประเมินพฤติกรรมทั่วไป
2. จำนวนหัวข้อการประเมินพฤติกรรมมีจำนวนไม่มาก จะเลือกมาเพียงไม่กี่ข้อที่สำคัญเพื่อให้มีความสำคัญกับการประเมินมากขึ้น
3. มีการกำหนดพฤติกรรมหลักที่แตกต่างกันไปตามลักษณะตัวชี้วัด ผลงานและเป้าหมายของแต่ละตำแหน่งงาน ไม่จำเป็นต้องมีหัวข้อในการประเมิน และลักษณะพฤติกรรมที่เหมือนกันเสมอไป

อาภรณ์ ภูววิทยาพันธุ์ (2552, หน้า 17, 22-24) ได้เสนอแนวคิด Competency Development Roadmap ซึ่งหมายถึงเส้นทางการพัฒนาความสามารถหรือ Competency ของพนักงาน แบ่งได้เป็น 3 ประเภทหลัก ได้แก่ Core Competency Managerial Competency และ Functional Competency ซึ่งสมรรถนะแต่ละตัวมีจุดเน้นตามองค์ประกอบของ Competency ที่แตกต่างกัน เส้นทางการพัฒนา

ความสามารถของบุคลากรในองค์กรจากพนักงานไปสู่ผู้บริหารระดับสูง โดยกำหนดความสามารถที่คาดหวังของแต่ละระดับตำแหน่งงาน รวมถึงดัชนีบ่งชี้พฤติกรรม ระดับความเชี่ยวชาญ ซึ่งนำไปสู่การหาเครื่องมือประเมิน Competency แต่ละข้อ เพื่อตรวจสอบว่าพนักงานแต่ละคนมี Competency ที่กำหนดขึ้นอยู่ในระดับใด การออกแบบการประเมินนั้นมีหลายรูปแบบ และแต่ละแบบมีความยากง่ายแตกต่างกัน แต่มีเป้าหมายเพื่อตรวจสอบความสามารถของพนักงานแต่ละคนว่ามีความสามารถหรือไม่ และมีอยู่ในระดับใด เพื่อนำผลมาประเมินและออกแบบหลักซึ่งเป็นเรื่องการกำหนดเกณฑ์หรือปัจจัยที่จะใช้เป็นกรอบหรือทิศทางในการวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงาน ซึ่งให้ความสำคัญที่การประเมินช่องว่าง ความสามารถของพนักงาน เพื่อใช้วิเคราะห์ว่าพนักงานที่อยู่ในการดูแลนั้น เป็นไปตามที่ต้องการ โดยการนำเกณฑ์หรือปัจจัยที่คาดหวังเปรียบเทียบกับพฤติกรรมที่เกิดขึ้นของพนักงาน ดังแสดงในภาพ 8



ภาพ 8 แนวทางการพัฒนา Competency Development Roadmap

ที่มา. จาก *Competency Development Roadmap* (หน้า 24), โดย อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธุ์, 2552, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ เอช อาร์ เซนเตอร์.

มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ และสถาบันส่งเสริมและ พัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ

พันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กร

1. พันธกิจ

จัดการความรู้และส่งเสริมการพัฒนาตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว สมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ และพระบรมวงศานุวงศ์ โดยเชื่อมโยงองค์ความรู้และบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานสืบสานแนวพระราชดำริต่าง ๆ ภาครัฐ เอกชน วิชาการ ท้องถิ่น ชุมชน และประชาสังคม เพื่อให้เกิดการแก้ไขปัญหาและพัฒนาจนเป็นแนวทางหลักในการพัฒนาประเทศอย่างเป็นระบบและยั่งยืน (มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ, 2558, หน้า 12)

2. วัตถุประสงค์

มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ (2557, หน้า 7) มีวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย

2.1 ให้สถาบัน โดยมีมูลนิธิ สนับสนุนให้ทุนดำเนินงาน ดังนี้

2.1.1 สนับสนุนส่งเสริมและให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาและพัฒนา แก่องค์กร ชุมชน ประชาสังคม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรภาครัฐ องค์กรทางสังคม สถาบันวิชาการ ภาคธุรกิจ ในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับมิติการพัฒนาตามแนวพระราชดำริ เพื่อให้ประชาชนมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น รวมถึงส่งผลต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

2.1.2 สนับสนุนการจัดการความรู้ตามแนวพระราชดำริโดยประสานความร่วมมือกับศูนย์ศึกษาการพัฒนา โครงการส่วน พระองค์ โครงการตามพระราชประสงค์ โครงการหลวง โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ องค์กรชุมชน ประชา สังคม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรภาครัฐ องค์กรทางสังคม สถาบันวิชาการ ภาคธุรกิจ เพื่อให้เกิดคลังความรู้ การยกระดับความรู้ การต่อยอดชุดความรู้ใหม่ การพัฒนา

หลักสูตรการศึกษาในและนอกระบบ ตลอดจนการ ขยายผลเชื่อมโยงสู่การนำไปปฏิบัติ อย่างกว้างขวาง

2.1.3 ส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการ การกิจและกิจกรรมของสถาบัน กับ แผนชุมชน แผนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แผน พัฒนาจังหวัด แผนหน่วยงานภาครัฐ ที่เกี่ยวข้อง และนโยบายรัฐบาล

2.1.4 สนับสนุน ส่งเสริม แนะนำ และช่วยเหลือ องค์กรชุมชน ประชาสังคม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรภาครัฐ องค์กรทางสังคม สถาบัน วิชาการ ภาคธุรกิจ เพื่อให้มีผู้นำแนวพระราชดำริไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์และเป็น แนวทางหลักในการพัฒนาทุกระดับของประเทศ

2.1.5 สร้างการรับรู้ ความเข้าใจ และความร่วมมือดำเนินการตามแนว พระราชดำริอย่างต่อเนื่อง

1) เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการศึกษา และทัศนศึกษาที่เกี่ยวกับการ นำแนวพระราชดำริไปประยุกต์ใช้และ ขยายผลสู่ชุมชน

2) เพื่อส่งเสริมการประสานการดำเนินงานร่วมกับองค์กรชุมชน ประชาสังคม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรภาครัฐ องค์กรทางสังคม สถาบัน วิชาการ ภาคธุรกิจ เพื่อกิจกรรมพัฒนาและกิจกรรมสาธารณประโยชน์

3) ไม่ดำเนินการเกี่ยวข้องกับการเมืองแต่ประการใด

2.2 ผลผลิตจากการดำเนินงาน

2.2.1 เกิดแนวทางที่หลากหลายในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาประเทศตาม ภูมิสังคมอย่างยั่งยืนตามแนวพระราชดำริ

2.2.2 เกิดการมีส่วนร่วมจากภาคีทุกภาคส่วนในการพัฒนายุทธศาสตร์ ชาติ และยุทธศาสตร์สาขาตามแนวพระราชดำริ

2.2.3 เกิดการรับรู้ เข้าใจ และ ความร่วมมือสนับสนุนจากภาครัฐ วิชาการ เอกชนท้องถิ่น ชุมชน ประชาสังคม และ นานาชาติ ในการร่วมสร้างภูมิคุ้มกันและร่วม แก้ไขปัญหาพื้นฐานที่สำคัญของประเทศตามแนวพระราชดำริ

วิสัยทัศน์ กลยุทธ์หลัก ยุทธศาสตร์ และค่านิยมร่วม ขององค์กร

มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ (2558, หน้า 23) ได้รวบรวมข้อมูลของสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริไว้ ทั้งรายละเอียดการจัดตั้ง วิสัยทัศน์ และการขับเคลื่อน ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์องค์กร

เป็นองค์กรขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ โดยขยายผลแนวพระราชดำริให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนอย่างกว้างขวาง

2. กลยุทธ์หลักองค์กร

“เชื่อมโยง และ เรียนรู้” (link and learn)

3. ยุทธศาสตร์

3.1 ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาเชิงพื้นที่แบบบูรณาการ (area base project) โดยสร้างพื้นที่ต้นแบบการบูรณาการเชื่อมโยงความรู้มาใช้แก้ปัญหาได้จริง มีระบบการบริหารการพัฒนาโดยความร่วมมือหลายฝ่าย

3.2 พัฒนาโครงการขยายผล (extension project) รายละเอียดยุทธศาสตร์ คือ ชุมชนได้ความรู้ที่สามารถประยุกต์ใช้ได้เร็ว ชุมชนสามารถแบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้อะไรกัน การแก้ไขปัญหาและพัฒนาาร่วมกัน เกิดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นนำร่องที่เกิดความร่วมมือในการขยายความสำเร็จ

3.3 สร้างภาคีแนวร่วม ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ เพิ่มหน่วยงานองค์กรที่จะเป็นแนวร่วมเชิงยุทธศาสตร์กับสถาบันฯ มีโครงการความร่วมมือกับหน่วยงานภาคี

3.4 สื่อสารกับภาคีพัฒนาและสาธารณชน ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ ให้สาธารณชนรับรู้ว่าแนวพระราชดำริสามารถแก้ปัญหาและพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ได้จริง ให้ภาคีรับรู้ เข้าใจและขยายผลสู่การปฏิบัติจริง

3.5 พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กร ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ พัฒนาระบบกระบวนการหลักเพื่อรองรับการทำงานทั้ง 4 ด้าน ให้รวดเร็วให้ถูกต้อง พัฒนาระบบสารสนเทศและฐานข้อมูล พัฒนาทักษะบุคลากรในการทำงาน

4. ค่านิยมร่วมองค์กร

4.1 ศรัทธาในแนวพระราชดำริ

4.2 เชื้อในพลังของการเรียนรู้

4.3 ขับเคลื่อนด้วยความร่วมมือของท้องถิ่น/ชุมชน

4.4 ประชาชนต้องได้รับประโยชน์จากการดำเนินงานขององค์กร

5. ยุทธศาสตร์การประยุกต์ใช้แนวพระราชดำริในการขับเคลื่อนงานพัฒนาที่ยั่งยืนในพื้นที่ ปิงปประมาณ 2559-2563

มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ (ม.ป.ป. หน้า 1-2)

แผนปฏิบัติการตามกรอบยุทธศาสตร์มูลนิธิปิดทองหลังพระฯ ได้สรุปแนวทางการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การบูรณาการการขับเคลื่อนการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2559-2563) ของมูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ และสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 16 มิถุนายน 2558 ประกอบด้วย

1) อนุมัติในหลักการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ 5 ด้าน ประกอบด้วย

- (1) การส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาเชิงพื้นที่แบบบูรณาการ (2) พัฒนาโครงการขยายผล
- (3) สร้างภาคีแนวร่วม (4) สื่อสารทำความเข้าใจกับภาคีพัฒนาและสาธารณชน และ
- (5) พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

2) กรอบยุทธศาสตร์การประยุกต์ใช้พระราชดำริเพื่อการขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืนในพื้นที่ ประกอบด้วย (1) เร่งเพิ่มความเข้มข้น และประสิทธิภาพ โดยดำเนินการตามพันธกิจที่ได้รับมอบหมายจากคณะรัฐมนตรี และยุทธศาสตร์การประยุกต์ใช้แนวพระราชดำริในการขับเคลื่อนงานพัฒนาเชิงพื้นที่อย่างยั่งยืน (area base sustainable development) อย่างต่อเนื่อง โดยมีแนวทางการขับเคลื่อนที่ชัดเจน นำไปสู่การขยายผลให้เกิดประโยชน์สุขที่ยั่งยืนแก่ประชาชน (2) เร่งขยายพื้นที่การปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การบูรณาการการพัฒนาที่ยั่งยืนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และ (3) การมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย จะเร่งทำความเข้าใจโดยเฉพาะการสื่อสารสาธารณะเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและสื่อสารกับภาคีการพัฒนาอื่น ๆ ทั้งในระดับประเทศ ในระดับสากล รวมทั้งสร้างนักพัฒนาทางเลือกเพื่อหนุนเสริมและเป็นกลไกของการพัฒนาตามทิศทางการพัฒนาที่ยั่งยืนเชิงพื้นที่

**ปรัชญาและวิธีการทำงานของมูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ และ
สถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ**

มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ (2559ง, หน้า 4-5) เอกสาร
ประชาสัมพันธ์ของมูลนิธิและสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระฯ ได้
อธิบายถึงหลักการทำงานขององค์กร ประกอบด้วย

1. นำหลักทรงงานและโครงการพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว
สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชินี และ
พระบรมวงศานุวงศ์ทุกพระองค์ เป็นองค์ต้นแบบ เพื่อนำไปสู่การขยายผลการพัฒนาใน
ระดับหมู่บ้าน
2. ยึดองค์ความรู้ตามพระราชดำริน 6 มิติที่สำคัญ คือ น้ำ ดิน เกษตร ป่า
พลังงานทดแทน สิ่งแวดล้อม ที่สอดคล้องกับภูมิสังคมองค์ความรู้ที่เป็นสากล องค์
ความรู้ของครูภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นกรอบทำงาน
3. ปฏิรูปการทำงานโดยสร้างระบบพัฒนาแบบยึดความต้องการในพื้นที่เป็น
หลัก (area base development approach) มุ่งเน้นระดับชุมชน (communication level)
4. เปลี่ยนวิธีคิดในการทำงาน โดยการยึดถือความคิด ความต้องการ ศักยภาพของ
ประชาชนเป็นที่ตั้ง รับฟังความคิดเห็นจากภาคประชาชนมากขึ้น (หลักการพัฒนาตาม
แนวพระราชดำริ เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา) โดยประชาชนมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ เป็น
เจ้าของ
5. สร้างต้นแบบการบูรณาการการทำงาน เชื่อมโยงราชการทั้งส่วนกลาง ส่วน
ภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น เพื่อพัฒนาชุมชนในพื้นที่ไปยังระดับอยู่รอด พอเพียง และ
ยั่งยืน ตามลำดับ
6. หลักการทรงงานและหลักการโครงการ 23 ข้อ
 - 6.1 การศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ
 - 6.2 มององค์รวม
 - 6.3 ไม่ยึดติดตำรา
 - 6.4 ทำให้ง่าย
 - 6.5 เน้นการมีส่วนร่วม

- 6.6 คิดถึงประโยชน์ส่วนรวม
- 6.7 พออยู่พอกิน
- 6.8 ขาดทุนคือกำไร
- 6.9 ความเพียร
- 6.10 เศรษฐกิจพอเพียง
- 6.11 ใช้ธรรมชาติช่วยธรรมชาติ
- 6.12 ปลุกป่าในใจคน
- 6.13 ทำงานอย่างมีความสุข
- 6.14 รู้-รัก-สามัคคี
- 6.15 ประหยัด เรียบง่าย ได้ประโยชน์สูงสุด
- 6.16 ระเบิดจากข้างใน
- 6.17 แก้ปัญหาจากจุดเล็ก
- 6.18 ทำตามลำดับขั้น
- 6.19 ใช้ธรรมปราบอธรรม
- 6.20 การพึ่งพาตนเอง
- 6.21 ความซื่อสัตย์ สุจริต จริงใจต่อกัน
- 6.22 คำนึงถึงภูมิสังคม
- 6.23 บริการที่จุดเดียว

ระเบียบสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ

มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ (2553, หน้า 17-19) ได้มีระเบียบสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล ปี พ.ศ. 2553 ได้ระบุพฤติกรรมของพนักงานที่ควรปฏิบัติตน ในบทที่ 9 วินัย การลงโทษ และการร้องทุกข์ ข้อ 2 แนวทางปฏิบัติ ข้อ 2.1 พนักงานทุกคนพึงปฏิบัติตามมาตรฐานความประพฤติ ได้แก่ (1) ปฏิบัติงานให้สถาบันด้วยความซื่อสัตย์ ขยันหมั่นเพียร จริงใจ และทำงานที่ได้รับมอบหมายตามความสามารถ (2) ปฏิบัติตามคำแนะนำหรือคำสั่งโดยชอบธรรมของผู้บังคับบัญชา และให้ความนับถือ

ต่อผู้บังคับบัญชา และพนักงานอาวุโสกว่า (3) ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของสถาบันอย่างเคร่งครัดและให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานอย่างเต็มที่ (4) มีกิจริยาจาตสุภาพเรียบร้อยต่อผู้บังคับบัญชา ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อผู้มาติดต่องานสถาบัน (5) ปฏิบัติงานตามกำหนดเวลาทำงาน และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายโดยเคร่งครัด (6) รักษาทรัพย์สินของสถาบันที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนให้เรียบร้อย ตลอดจนรักษาความสะอาดบริเวณที่ทำงาน (7) แต่งกายให้สุภาพและดูแลเครื่องแต่งกายให้สะอาดเรียบร้อย ในระหว่างปฏิบัติงาน และ (8) ละเว้นการกระทำที่อาจก่อให้เกิดการแตกความสามัคคีในระหว่างเพื่อนร่วมงาน

แนวทางการขับเคลื่อนการพัฒนาในระยะต่อไป

มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ (2559ง, หน้า 8) แนวทางการขับเคลื่อนการพัฒนาระยะต่อไปหลังจากการส่งเสริมระบบน้ำ และโครงสร้างพื้นฐานทางธรรมชาติแล้วเสร็จ คือ การส่งเสริมการเกษตรที่สอดคล้องกับปัญหาความต้องการของตลาด และภูมิปัญญาของท้องถิ่น ให้เกษตรกรเลือกตามความต้องการของแต่ละพื้นที่ เพื่อเพิ่มผลผลิต ลดรายจ่าย เพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร และการตลาด รวมทั้งส่งเสริมการแปรรูปส่งออกไปยังต่างประเทศได้ การพัฒนาของปิดทองหลังพระฯ ในทุกพื้นที่ โดยมีแนวทางสำคัญ 9 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. พัฒนาเชิงพื้นที่ มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง
2. ราษฎรต้องเอาจริง ขยันและซื่อสัตย์
3. ศึกษาข้อมูลภูมิสังคมอย่างละเอียดถูกต้อง
4. ทำแผนงานต่อเนื่องอย่างน้อย 6 ปี ในระดับอยู่รอด พอเพียง ยั่งยืน
5. สร้างกลไกที่เป็นเอกภาพและสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล
6. จัดสรรงบประมาณที่พอเพียงตรงตามแผนงานที่มาจากชุมชน
7. ใช้วิชาการ ภูมิปัญญาท้องถิ่นและความรู้สากล
8. อบรมให้ความรู้เพื่อสร้างทักษะให้กับข้าราชการและชุมชน
9. สร้างความเข้าใจรัฐบาล ท้องถิ่น และชุมชนเพื่อทำงานประสานงานกัน

ตลอดเวลา

แนวทางการดำเนินงานตามแผนพัฒนาชนบทเชิงพื้นที่ประยุกต์ตามพระราชดำริ

สำนักนโยบายและแผนสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, ส่วนประสานการพัฒนาพื้นที่ตามพระราชดำริ (2557, หน้า 5-8) ได้อธิบายถึง แนวทางการพัฒนาชนบทเชิงพื้นที่ประยุกต์ตามพระราชดำริ เป็นการน้อมนำศาสตร์พระราชา ซึ่งประกอบด้วย หลักการทรงงานและโครงการพระราชดำริ องค์ความรู้ตามพระราชดำริ 6 มิติ (ดิน น้ำ เกษตร พลังงานทดแทน ป่า สิ่งแวดล้อม) ที่สอดคล้องกับภูมิสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น ตามกระบวนการเข้าใจ เข้าถึง พัฒนา โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ประกอบด้วย (1) การเตรียมการก่อนลงพื้นที่ทำงาน ในหมู่บ้าน (2) ศึกษาข้อมูลก่อนการประชุม ราษฎร (3) ประชุมราษฎรครั้งแรก เพื่อสร้างความเข้าใจ (4) การสำรวจข้อมูลเศรษฐกิจ สังคม โดยใช้แบบสำรวจและการเดินกายภาพ (5) วิเคราะห์ข้อมูลและจัดรูปแบบกา นำเสนอข้อมูลให้ชุมชน (6) การคืนข้อมูลและความต้องการพร้อมกับการจัดลำดับ ความสำคัญ และ (7) การจัดทำแผนพัฒนาชนบทเชิงพื้นที่ประยุกต์ตามพระราชดำริ

พื้นที่ต้นแบบดำเนินงานสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ

1. พื้นที่ต้นแบบบูรณาการแก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่จังหวัดน่าน ตามแนวพระราชดำริ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

โครงการบูรณาการแก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่ จังหวัดน่าน (2559, หน้า 7) มูลนิธิและสถาบันปิดทองหลังพระฯ ได้เริ่มต้นแปรแนวความคิดพัฒนาอย่างยั่งยืนตามพระราชดำริมาสู่การปฏิบัติ ด้วยโครงการแก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่จังหวัดน่าน เป็นพื้นที่แรก เนื่องจากเป็นพื้นที่ซึ่งมีความสำคัญในเชิงภูมิศาสตร์ เพราะเป็นต้นน้ำน่านที่เป็นระบบน้ำสำคัญในประเทศ (ร้อยละ 45 ของแม่น้ำเจ้าพระยา) จากปัญหาป่าต้นน้ำน่านถูกบุกรุกแผ้วถางทำลายเพื่อการเพาะปลูกพืชเชิงเดี่ยว จากสาเหตุความยากจนและการขาดโอกาส เริ่มดำเนินงานตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2552 พื้นที่ดำเนินการ ประกอบด้วย (1) ลุ่มน้ำยาว ตำบลยอด อำเภอสองแคว 3 หมู่บ้าน (2) ลุ่มน้ำสบสาย ตำบลตาลชุม

อำเภอท่าวังผา 3 หมู่บ้าน และ (3) พื้นที่ต้นน้ำน่าน ตำบลขุนน่าน อำเภอเฉลิมพระเกียรติ 14 หมู่บ้าน การดำเนินงานในพื้นที่จังหวัดน่าน ประกอบด้วย

1.1.1 การส่งเสริมให้ชุมชนลดรายจ่ายและเพิ่มรายได้จากการปลูกพืชอาหารปศุสัตว์ การปรับปรุงปัจจัยการผลิตพื้นฐานทั้ง น้ำ ดิน และส่งเสริมความรู้ด้านการเกษตร

1.1.2 ส่งเสริมศักยภาพและความเข้มแข็งของชุมชนด้วยการพัฒนาคน การถ่ายทอดความรู้ ด้วยการปลูกฝังความคิด ค่านิยม ของการพัฒนาที่ยั่งยืน เพื่อเป็นต้นแบบให้กับชุมชนอื่น ๆ

1.1.3 ส่งเสริมการแปรรูปและพัฒนาผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น

1.1.4 ก่อตั้งกองทุนที่ชุมชนบริหารจัดการเอง

1.2 การบูรณาการความร่วมมือ

มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ (2556, หน้า 25)

โครงการบูรณาการแก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่ จังหวัดน่านในการดำเนินงานในจังหวัดน่าน ซึ่งเป็นพื้นที่ต้นแบบแห่งแรกของสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระฯ ได้รับความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ประกอบด้วยหน่วยงานราชการ 18 แห่ง ได้แก่ สำนักงานจังหวัดน่าน สถานีพัฒนาที่ดินจังหวัดน่าน โครงการสถานีพัฒนาการเกษตรที่สูงตามพระราชดำริ บ้านสบขุน โครงการชลประทานจังหวัดน่าน เป็นต้น องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น 5 แห่ง ภาคประชาสังคม 2 องค์กร สถาบันการศึกษา 5 แห่ง และภาคเอกชน 12 องค์กร เช่น สโมสรโรตารีจังหวัดน่าน บริษัท SCG จำกัด มหาชน เป็นต้น

1.3 ผลการดำเนินงาน

จากการทำงานที่ผ่านมา 7 ปี ทำให้มีอาหารเพียงพอ สามารถสร้างรายได้เสริมและพัฒนาไปสู่การสร้างรายได้อื่น ๆ ลดหนี้สิน มีเงินออม เกิดความร่วมมือของหน่วยงานภาคีต่าง ๆ และนำไปสู่นโยบายของจังหวัด ผลการดำเนินงาน ดังนี้

1.3.1 มิติน้ำ สร้างฝายเกษตร 182 ตัว ฝายอนุรักษ์ 5,363 ตัว พื้นที่รับน้ำทั้งสิ้น 9,112 ไร่

1.3.2 มิติดิน ปรับพื้นที่เป็นนาขั้นบันไดและปรับปรุงดิน 4,309 ไร่

1.3.3 มิติป่า เพิ่มพื้นที่ป่าจากการบุกรุก 81,690 ไร่

1.3.4 ด้านอื่น ๆ สามารถสร้างรายได้ให้ชุมชนเพิ่มขึ้น จากข้อมูล ปี พ.ศ. 2555 เป็นรายได้ 155,379,606 บาท จำนวนทั้งสิ้น 1,659 ครัวเรือน และเป็นพื้นที่ต้นแบบในการขยายผลการพัฒนาไปสู่พื้นที่อื่น ๆ

2. โครงการบริหารจัดการน้ำอย่างยั่งยืน อ่างเก็บน้ำห้วยคล้ายอันเนื่องมาจากพระราชดำริ บ้านโคกล่าม-แสงอร่าม อำเภอหนองวัวซอ จังหวัดอุดรธานี

2.1 ที่มาและความสำคัญ

อ่างเก็บน้ำห้วยคล้ายอันเนื่องมาจากพระราชดำริ จังหวัดอุดรธานี ก่อสร้างแล้วเสร็จในปี พ.ศ. 2551 มีขนาดความจุเก็บกักน้ำ 692,500 ลูกบาศก์เมตร เป็นตัวอย่างหนึ่งในโครงการพัฒนาแหล่งน้ำอันเนื่องมาจากพระราชดำริ นับพันแห่ง ที่เมื่อก่อสร้างแล้วเสร็จกลับไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้เต็มประสิทธิภาพ เนื่องจากไม่มีระบบส่งน้ำและการบริหารจัดการน้ำ ราษฎรในพื้นที่บ้าน โคกล่าม หมู่ที่ 3 และบ้านแสงอร่าม หมู่ที่ 11 ตำบลกุดหมากไฟ อำเภอหนองวัวซอ 248 ครัวเรือน 1,462 คน จึงขาดแคลนน้ำสำหรับการเกษตร และอุปโภค-บริโภค ส่งผลให้ผลผลิตทางการเกษตรไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร นอกจากนั้นยังไม่มีรายได้จากพืชหลังนาและพืชก่อนนา ทำให้เกิดปัญหาหนี้สิน จนกระทั่งแรงงานภาคเกษตรต้องเคลื่อนย้ายออกนอกพื้นที่ไปทำงานรับจ้างในต่างประเทศเป็นจำนวนมาก เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนและพัฒนาคุณภาพชีวิตของราษฎร มูลนิธิชัยพัฒนาจึงเสนอต่อปิดทองหลังพระฯ ให้พิจารณาโครงการอ่างเก็บน้ำห้วยคล้ายฯ เป็นพื้นที่ขยายผลปิดทองหลังพระฯ หลังจากการดำเนินการที่จังหวัดน่านเป็นเวลา 1 ปี คณะกรรมการสถาบันปิดทองหลังพระฯ มีมติเมื่อวันที่ 22 ธันวาคม 2553 เห็นชอบการดำเนินงานในพื้นที่อ่างเก็บน้ำห้วยคล้ายฯ เป็นพื้นที่ต้นแบบปิดทองหลังพระฯ ที่บูรณาการทำงานระหว่างหน่วยงานสืบสานแนวพระราชดำริ หน่วยงานราชการ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันการศึกษา และภาคเอกชน ในรูปแบบใหม่ คือ ทำเล็ก ประหยัด เกิดการขยายผลเร็วในวงกว้างและได้ประโยชน์สูงสุดและมุ่งเน้นการต่อยอดต้นทุนมนุษย์ หรือทุนสังคม และทุนสิ่งแวดล้อมที่มีอยู่แต่เดิมในพื้นที่ การพัฒนาได้นำองค์ความรู้ด้านการเกษตรและปศุสัตว์ของโครงการฟาร์มตัวอย่างตามแนวพระราชดำริในสมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ พื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

รวมทั้งได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากจังหวัดอุดรธานี และองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี กิจกรรมการพัฒนาในพื้นที่ เริ่มต้นด้วยการพัฒนาระบบน้ำ ด้วยการเสริมประสิทธิภาพอ่างเก็บน้ำห้วยคล้ายฯ ให้เก็บกักน้ำได้เพิ่มขึ้นจากเดิมอีก 30,000 ลูกบาศก์เมตร สร้างอ่างพวง 3 อ่าง และวางท่อน้ำระยะทาง 6,290 เมตร พร้อมทั้งซ่อมแซมฝายเดิม 3 ฝาย พร้อมทั้งเสริมองค์ความรู้ด้านการเกษตรและปศุสัตว์ เช่น การวางแผนการปลูกพืช การส่งเสริมการเลี้ยงสุกร กาส่งเสริมการรวมกลุ่ม (โครงการบริหารจัดการน้ำอย่างยั่งยืน อันเนื่องมาจากพระราชดำริ บ้านโคกล่าม-แสงอร่าม ตำบลกุดหมากไฟ อำเภอนองวัวซอ จังหวัดอุดรธานี, 2559, หน้า 1-3)

2.2 การบูรณาการความร่วมมือ

โครงการบริหารจัดการน้ำอย่างยั่งยืน อันเนื่องมาจากพระราชดำริ บ้านโคกล่าม-แสงอร่าม ตำบลกุดหมากไฟ อำเภอนองวัวซอ จังหวัดอุดรธานี (2559, หน้า 5) การดำเนินงานในพื้นที่ต้นแบบจังหวัดอุดรธานี เป็นความร่วมมือของหน่วยงานทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคีสืบสานแนวพระราชดำริ ประกอบด้วย หน่วยงานพระราชดำริ 3 หน่วยงาน ประกอบด้วย มูลนิธิแม่ฟ้าหลวง ในพระบรมราชูปถัมภ์ โครงการฟาร์มตัวอย่างตามพระราชดำริในสมเด็จพระบรมราชินีนาถ พื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และศูนย์ศึกษาพัฒนาภูพาน อันเนื่องมาจากพระราชดำริ หน่วยงานราชการ 10 แห่ง เช่น อำเภอนองวัวซอ ปศุสัตว์อำเภอ สำนักงานพัฒนาที่ดินจังหวัดอุดรธานี ศูนย์วิจัยข้าวอุดรธานี เป็นต้น องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น 2 แห่ง สถาบันการศึกษา 3 แห่ง และภาคเอกชน 1 แห่ง

2.3 ผลการดำเนินงาน

จากการเริ่มต้นการทำงานในปี พ.ศ. 2553 ระยะเวลาดำเนินการ 5 ปี ใน 2 หมู่บ้านเป้าหมาย เริ่มต้นจากการพัฒนาระบบน้ำเดิมให้สามารถใช้ประโยชน์ได้เต็มประสิทธิภาพ ทำให้มีน้ำในการทำเกษตรและการอุปโภค-บริโภคได้เพียงพอ พร้อมทั้งมีระบบส่งน้ำทั่วถึง ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพื้นที่ ดังนี้ (โครงการบริหารจัดการน้ำอย่างยั่งยืน อันเนื่องมาจากพระราชดำริ บ้านโคกล่าม-แสงอร่าม ตำบลกุดหมากไฟ อำเภอนองวัวซอ จังหวัดอุดรธานี, 2559, หน้า 3)

2.3.1 เพิ่มปริมาณการกักเก็บน้ำ จาก 672,500 ลูกบาศก์เมตร เป็น 722,500 ลูกบาศก์เมตร นอกจากนั้นยังเพิ่มพื้นที่การเกษตรจากเดิม 800 ไร่ เป็น 1,297 ไร่ ซึ่งจากเดิมพื้นที่นั้นรับน้ำได้จากระบบชลประทานเดิม และน้ำในช่วงฤดูฝนเท่านั้น หลังจากการพัฒนาระบบน้ำและมีระบบส่งน้ำ ทำให้เกิดการใช้น้ำอย่างเต็มประสิทธิภาพ มีราษฎรที่ได้รับประโยชน์โดยตรงจากการพัฒนา 1,372 คน

2.3.2 ผลผลิตข้าวเพิ่มขึ้นจาก 350 กิโลกรัม ต่อไร่ เป็น 600 กิโลกรัมต่อไร่ ทำให้มีอาหารเพียงพอต่อความต้องการ และสร้างรายได้เพิ่มขึ้นให้กับเกษตรกร

2.3.3 มีการทำเกษตรแบบประณีต จากเริ่มต้นโครงการ 2 แปลง ขยายเนื้อที่ 49 แปลงทั้งในพื้นที่โครงการฯ และอีก 2 อำเภอใกล้เคียงกับหมู่บ้านต้นแบบ

2.3.4 มีการจัดตั้งกองทุนโรงสี สร้างรายได้จากการแปรรูปข้าว และการจัดทำแปลงข้าว GAP และข้าวอินทรีย์ ส่งออกจำหน่าย ในระยะเวลา 1 ปี สามารถสร้างรายได้ให้กับชุมชนเป็นเงิน 599,972 บาท

2.3.5 ความสำเร็จจากการเป็นพื้นที่ต้นแบบสู่การขยายผล ในช่วงการดำเนินการที่ผ่านมา โดยการเป็นพื้นที่ศึกษาดูงานของหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และสถาบันการศึกษา ซึ่งมีผู้เข้ามาศึกษาเรียนรู้ จำนวน 13,294 คน ปัจจุบันขยายผลการพัฒนาสู่การพัฒนาแหล่งน้ำขนาดเล็กในจังหวัดอุดรธานี จำนวน 140 โครงการ ใน 14 อำเภอ ของจังหวัด ภายใต้โครงการ “โครงการซ่อมแซม ปรับปรุง เสริมฝาย อ่างเก็บน้ำ การส่งน้ำด้วยระบบท่อ ตามยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในภาคการเกษตรและชนบทของจังหวัดอุดรธานี”

3. แผนพัฒนาชนบทเชิงพื้นที่ประยุกต์ตามพระราชดำริ บ้านโป่งลึก-บางกลอย อำเภอแก่งกระจาน จังหวัดเพชรบุรี

3.1 ที่มาและความสำคัญ

มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ (2559ข, หน้า 3-4) ใจกลางป่าแก่งกระจาน ป่าที่มีความอุดมสมบูรณ์สูงและมีความหลากหลายทางชีวภาพ จนได้รับการประกาศให้เป็น 1 ใน 25 พื้นที่สำคัญของโลก ซึ่งเป็นที่ตั้งของบ้านโป่งลึก-บางกลอย ชุมชนที่อยู่อาศัยของชาวกระเหรี่ยง ซึ่งอยู่อย่างอดอยาก และยากลำบาก ขาดแคลนปัจจัยพื้นฐานทุกอย่าง ทั้งที่อยู่อาศัย อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค และ

อาชีพเลี้ยงชีวิต แม่น้ำเพชรบุรีที่เป็นแม่น้ำสายหลักของหมู่บ้านทั้ง 2 หมู่บ้าน อยู่ต่ำกว่าพื้นที่ทำกินของหมู่บ้านประมาณ 50 เมตร จึงไม่อาจนำน้ำมาใช้ประโยชน์ทางการเกษตร ในช่วงฤดูฝนก็มีฝนตกน้อย ส่งผลให้ผลผลิตข้าวไม่เพียงพอต่อความต้องการ มีผลผลิตเพียง 20 ถึงต่อไร่ ชาวบ้านมากกว่าร้อยละ 20 เป็นประชากรที่ตกสำรวจของหน่วยงาน เนื่องจากความห่างไกล ทำให้เสียสิทธิการเป็นพลเมือง จากการขาดแคลนน้ำและพื้นที่ทำกินทำให้คนส่วนใหญ่ต้องออกมาทำงานรับจ้างในเมือง รายได้ทั้ง 2 หมู่บ้าน มีรายได้เฉลี่ยต่อครอบครัวเพียง 43,300 บาทต่อปี ซึ่งรายได้ส่วนใหญ่มาจากการรับจ้าง นอกจากนี้ยังเกิดปัญหาความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานราชการกับราษฎรในพื้นที่ ปัญหาการบุกรุกพื้นที่ป่า ปัญหาความยากจน ปัญหาชนกลุ่มน้อย ปัญหาความมั่นคงตามแนวชายแดน ขยายไปสู่ปัญหาสิทธิมนุษยชนซึ่งเป็นปัญหาระดับชาติ จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้น หน่วยงานหลายฝ่ายได้ร่วมกันหาทางออก โดยเมื่อวันที่ 27 มิถุนายน 2555 คณะกรรมการสถาบันปิดทองหลังพระฯ มีมติอนุมัติการดำเนินงานเพื่อพัฒนาและแก้ไข ปัญหาเชิงพื้นที่บนพื้นฐานความรู้มือของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องและการมีส่วนร่วมของราษฎร (มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ, 2559, หน้า 2)

3.2 การบูรณาการความร่วมมือ

มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ (2559, หน้า 4-5)

ในการดำเนินงานพื้นที่ต้นแบบจังหวัดเพชรบุรี ซึ่งเป็นพื้นที่เฉพาะในเขตอุทยานแห่งชาติแก่งกระจาน การดำเนินงานเป็นการร่วมมือกับหน่วยทุกภาคส่วนในพื้นที่ ประกอบด้วย หน่วยงานราชการในพื้นที่ 16 หน่วยงาน เช่น อุทยานแห่งชาติแก่งกระจาน อำเภอแก่งกระจาน จังหวัดเพชรบุรี เป็นต้น สถาบันการศึกษา 3 สถาบันฯ ร่วมดำเนินการพัฒนาพื้นที่ต้นแบบ

3.3 ผลการดำเนินงาน

การพัฒนาบ้านโป่งลึก-บางกลอย เริ่มต้นด้วยการพัฒนาระบบน้ำ ให้มีน้ำเพียงพอกับการปลูกข้าว พืชหลังนา พืชผักสวนครัวและเลี้ยงสัตว์ ด้วยการสร้างฝาย สระ ดึงเก็บน้ำ และการสูบน้ำด้วยพลังงานแสงอาทิตย์ การดำเนินงานตามแนวพระราชดำริ ได้แก่ การทำนาขั้นบันได การปรับปรุงบำรุงดิน การสนับสนุนเมล็ดข้าวและผักสวนครัว การเลี้ยงสัตว์ เพื่อให้มีอาหารบริโภคและลดรายจ่าย การพัฒนาไม่เพียงแต่แก้ปัญหา

ความยากจนเท่านั้น แต่ยังเป็นการคลี่คลายสถานการณ์ความขัดแย้ง ทำให้เกิดร่วมมือร่วมใจไปสู่ความยั่งยืน และความอุดมสมบูรณ์กับผืนป่าตะวันตก เป็นพื้นที่ต้นแบบให้คนอยู่ร่วมกับป่าได้อย่างยั่งยืน จากการพัฒนาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2556 มีครัวเรือนเข้าร่วมโครงการ 84 ครัวเรือน ปัจจุบันมีผู้เห็นประโยชน์ และเข้าร่วมโครงการรวมทั้งสิ้น 134 ครัวเรือน ผลจากการพัฒนาพื้นที่ ดังนี้

3.3.1 พัฒนาระบบน้ำด้วย ระบบสูบน้ำด้วยพลังงานแสงอาทิตย์ และสระเก็บน้ำขนาด 1,800 ลูกบาศก์เมตร และ 1,000 ลูกบาศก์เมตร กระจายน้ำเข้าสู่แปลงเกษตรของราษฎร

3.3.2 ส่งเสริมการปลูกข้าว เพื่อเพิ่มผลผลิตข้าวให้เพียงพอต่อการบริโภค จาก 13 ไร่ต่อไร่ เป็น 17 ไร่ต่อไร่ พร้อมกับส่งเสริมการปลูกพืชอาหารอื่น ๆ ในพื้นที่ให้กับครัวเรือนตัวอย่าง 25 ครัวเรือน ลดรายจ่ายได้ครัวเรือนละ 1,500 บาท นอกจากนี้ มีการปลูกพืชหลังนาสร้างรายได้เฉลี่ยครัวเรือนละ 14,053 บาท

4. โครงการพัฒนาแก้มลิงหนองเล็งเป็ล้อย อันเนื่องมาจากพระราชดำริ จังหวัดกาฬสินธุ์

4.1 ที่มาและความสำคัญ

มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ (2559ก, หน้า 1-3) หนองเล็งเป็ล้อย เป็นแหล่งน้ำที่หล่อเลี้ยงพื้นที่การเกษตร 42,958 ไร่ ซึ่งเกือบทั้งหมดเป็นนาข้าว และใช้ในการอุปโภค บริโภคของราษฎรใน 53 หมู่บ้าน 4 ตำบล 2 อำเภอ คือ อำเภอร่องคำ 40 หมู่บ้าน และอำเภอกมลาไสย 13 หมู่บ้าน หนองเล็งเป็ล้อย มีพื้นที่ 887 ไร่ ลึกเฉลี่ย 3 เมตร เดิมกักเก็บน้ำได้ 3.5 ล้านลูกบาศก์เมตร ขณะที่ปริมาณน้ำไหลเข้าหนองเล็งเป็ล้อย เฉลี่ย 47.50 ล้านลูกบาศก์เมตรต่อปี แต่เมื่อฝายเก็บกักน้ำชำรุดและ หนองเล็งเป็ล้อย เกิดการตื้นเขิน ความจุเหลือเพียง 1.06 ล้านลูกบาศก์เมตร ดังนั้น เมื่อเข้าสู่ฤดูฝนจะเกิดน้ำท่วมซ้ำซาก สร้างความเสียหายให้กับพื้นที่การเกษตรเป็นประจำทุกปี แต่เมื่อถึงหน้าแล้งปริมาณน้ำก็ไม่พอเพียงพอต่อความต้องการทั้งด้านการเกษตรและอุปโภค บริโภค เมื่อเกิดปัญหาซ้ำซากแบบนี้อยู่เป็นประจำ องค์การบริหารส่วนตำบลเหล่าอ้อย อำเภอร่องคำ จึงเป็นตัวแทนราษฎรยื่นฎีกาขอพระราชทานความช่วยเหลือจาก พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวและทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ รับโครงการซ่อมแซมฝาย

สันมนในพื้นที่แก้มลิงหนองเล็งเป็้อย เป็นโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ เมื่อวันที่ 15 สิงหาคม 2554 และเมื่อวันที่ 12 ธันวาคม 2555 คณะกรรมการสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระฯ มีมติเห็นชอบความร่วมมือระหว่างกองทัพบกและสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระฯ ดำเนินโครงการพัฒนาแก้มลิงหนองเล็งเป็้อย เพื่อแก้ไขปัญหาให้กับราษฎร และสร้างต้นแบบประยุกต์แนวพระราชดำริโครงการแก้มลิงให้เกิดประโยชน์เต็มศักยภาพ

4.2 การบูรณาการความร่วมมือ

มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ (2559ก, หน้า 10-11) การดำเนินงานในพื้นที่ต้นแบบจังหวัดกาฬสินธุ์ เป็นการดำเนินงานเพื่อขุดลอกแก้มลิงหนองเล็งเป็้อย ซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่างสถาบันฯ กองทัพบก และภาคส่วนอื่น ๆ พร้อมทั้งมีการจัดตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนการดำเนินการ ประกอบด้วย หน่วยงานด้านระบบน้ำ 7 หน่วยงาน เช่น สำนักกิจกรรมพิเศษ กรมชลประทาน คณะทำงานด้านมวลชน 9 หน่วยงาน เช่น สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ สำนักงานประมงอำเภอ เป็นต้น พร้อมทั้งมีสถาบันการศึกษาเข้าร่วมมือ 2 สถาบัน

4.3 ผลการดำเนินการ

โครงการพัฒนาแก้มลิงหนองเล็งเป็้อย เริ่มต้นด้วยการพัฒนาระบบน้ำ โดยได้รับความร่วมมือจากกองทัพบก โดยกองทัพบกภาคที่ 2 ขุดลอกแก้มลิงหนองเล็งเป็้อยตามรูปแบบที่โครงการชลประทานกาฬสินธุ์เสนอ การพัฒนาระบบน้ำยังรวมถึงการจัดการน้ำผิวดิน ด้วยการวางระบบระบายน้ำรอบหนองเล็งเป็้อย ซ่อมแซมประตูน้ำให้สามารถบริหารจัดการน้ำได้ทั้งปี เสริมประสิทธิภาพระบบกระจายน้ำเข้าสู่แปลงนา พัฒนาแหล่งน้ำรอบแก้มลิงที่เชื่อมโยงลำห้วย 7 แห่ง และขุดบ่อกักเก็บน้ำเพิ่มเติม 290 บ่อ จากการพัฒนาที่เริ่มต้นดำเนินงานในช่วงปี พ.ศ. 2556 มีครัวเรือนในโครงการ 3,573 ครัวเรือน มีผลการดำเนินงานดังนี้ (มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ, 2559ก, หน้า 12-13)

4.3.1 การพัฒนาระบบน้ำ สามารถเพิ่มปริมาณน้ำในแก้มลิงหนองเล็งเป็้อย จากเดิม 1.06 ล้านลูกบาศก์เมตร เป็น 6.48 ลูกบาศก์เมตร พื้นที่รับประโยชน์

ประกอบด้วย พื้นที่รับน้ำ 5,938 ไร่ พื้นที่ถมดิน 2,003 ไร่ พื้นที่ทับซ้อน 448 ไร่ หมู่บ้าน
ในโครงการทั้งสิ้น 26 หมู่บ้าน

4.3.2 คร่าวเรือนที่ได้รับประโยชน์ ในระยะแรก ประกอบด้วย (1) พื้นที่รับ
น้ำ พื้นที่ถมดิน 776 คร่าวเรือน และ (2) คร่าวเรือนต้นแบบและพื้นที่ขุดบ่อกักเก็บน้ำ 611
คร่าวเรือน รวมทั้งสิ้น 1,387 คร่าวเรือน

4.3.3 การส่งเสริมอาชีพในพื้นที่โครงการ ประกอบด้วย การส่งเสริมปลูก
มะเขือเทศ เพื่อส่งให้กับโรงงานหลวงอาหารสำเร็จรูปที่ 3 (เต่างอย) มีชาวบ้านที่ร่วม
กิจกรรม 47 ราย พื้นที่ปลูก 53.5 ไร่ การสร้างเครือข่ายผักสุขภาพ 70 ราย 27 โรงเรือน
เพื่อสร้างรายได้เสริมให้กับเกษตรกร การส่งเสริมการปศุสัตว์และประมง โดยการ
ส่งเสริมพันธุ์สุกร 126 ราย เป็ด 43 ราย ไก่ 32 ราย โค 27 ราย กระบือ 10 ราย และ
การเลี้ยงปลากบ 95 ราย โดยมีการบริหารจัดการในรูปแบบกลุ่มกองทุน โดยชุมชน
บริหารจัดการตนเอง

5. พื้นที่ต้นแบบบูรณาการแก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่ตำบลแก่นมะกรูด
อำเภอบ้านไร่ จังหวัดอุทัยธานี ตามแนวพระราชดำริ

5.1 ที่มาและความสำคัญ

จากการแปลภาพถ่ายดาวเทียมในพื้นที่เขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่าห้วยขาแข้ง
เปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2516 กับปี พ.ศ. 2538 แสดงให้เห็นว่าในช่วง 23 ปี สภาพพื้นที่ป่าถูก
เปลี่ยนแปลงเป็นพื้นที่ไร่ร้างหรือถูกแผ้วถางเพื่อทำเกษตรกรรมถึง 8,960.42 ไร่ ซึ่งเป็น
พื้นที่แนวกันชนกับหมู่บ้าน ซึ่งพื้นที่ในส่วนของตำบลแก่นมะกรูด ชาวบ้านที่อาศัยอยู่
ในพื้นที่เป็นชาติพันธุ์กระเหรี่ยงโปว์ การเพิ่มขึ้นของประชากรทำให้เกิดปัญหาทั้งการ
ขยายพื้นที่ทำกิน การลักลอบตัดไม้ การเกิดไฟป่า การพึ่งพาพืชเชิงเดี่ยว ซึ่งอาศัยปัจจัย
การผลิตจากนายทุน การใช้สารเคมีและเครื่องจักรทางการเกษตรในพื้นที่ ส่งผลให้สภาพ
ดินเสื่อมโทรม ชาวบ้านประสบปัญหาขาดแคลนแหล่งน้ำในการเกษตร จากปัญหาที่เกิด
ขึ้นกับพื้นที่ป่าตะวันตกผืนใหญ่ของประเทศ คณะกรรมการสถาบันส่งเสริมและพัฒนา
กิจกรรมปิดทองหลังพระฯ มีมติเมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2556 อนุมัติความร่วมมือกับ
องค์การบริหารส่วนจังหวัดอุทัยธานี องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่ และจังหวัด
อุทัยธานี ดำเนินงานภายใต้ชื่อ “โครงการพื้นที่ต้นแบบบูรณาการแก้ไขปัญหาและพัฒนา

พื้นที่ ตำบลแก่นมะกรูด อำเภอบ้านไร่ จังหวัดอุทัยธานี ตามแนวพระราชดำริ” และบรรจุลงแผนดำเนินงานโครงการฯ ไว้ในแผนพัฒนาชนบทเชิงพื้นที่ที่ประยุกต์ตามพระราชดำริ (มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ, 2559ค, หน้า 4-5)

5.2 การบูรณาการความร่วมมือ

มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ (2559ค, หน้า 6) จังหวัดอุทัยธานี เป็นพื้นที่ต้นแบบที่ดำเนินงานตามความร่วมมือกับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานภูมิภาคในจังหวัดอุทัยธานี ประกอบด้วย หน่วยงานราชการ จำนวน 19 แห่ง สถาบันการศึกษา 1 แห่ง องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น 2 แห่ง และองค์กรไม่แสวงผลกำไร 2 แห่ง

5.3 ผลการดำเนินการ

เมื่อราษฎรในพื้นที่มีความพร้อมและตกลงใจที่จะลงมือพัฒนาด้วยตนเอง กิจกรรมการพัฒนาในพื้นที่อุทัยธานีเริ่มต้นด้วยการสำรวจรังวัดแนวเขตพื้นที่ทำกิน เนื่องจากเป็นพื้นที่เขตป่าสงวนแห่งชาติ และการพัฒนาระบบน้ำด้วยการซ่อมแซมอ่างเก็บน้ำห้วยแม่ดิน้อย อันเนื่องมาจากพระราชดำริ และระบบส่งน้ำที่ชำรุดเสียหาย พร้อมกับการก่อสร้างฝายเพื่อการเกษตรและระบบส่งน้ำ หลังจากนั้นได้มีการส่งเสริมด้านการเกษตรและอาชีพด้วยการเสนอการปลูกพืชทางเลือก เพื่อปรับเปลี่ยนการปลูกพืชเชิงเดี่ยวให้เป็นการเกษตรแบบผสมผสานหรือเกษตรประณีต ด้วยการส่งเสริมปลูกพืชเมืองหนาว เช่น สตรอว์เบอร์รี อาโวคาโดฯ และมีการจัดตั้งกลุ่มเกษตรกรเพื่อบริหารจัดการกลุ่มด้วยตนเอง โดยผลการดำเนินการที่ผ่านมา ประกอบด้วย (มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ, 2559ค, หน้า 10-13)

5.3.1 การพัฒนาระบบน้ำ มีการสร้างฝายเพื่อการเกษตร 5 ตัวพร้อมกับขุดสระกักเก็บน้ำและระบบส่งน้ำ 8 บ่อ มีพื้นที่รับประโยชน์ 1,067 ไร่

5.3.2 การพัฒนาระบบน้ำเดิมที่มีอยู่ในพื้นที่ ด้วยการก่อสร้างและปรับปรุงอาคารบังคับน้ำและเปลี่ยนท่อส่งน้ำ อ่างเก็บน้ำห้วยแม่ดิน้อย อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ให้ใช้งานได้ตามปกติ เพิ่มพื้นที่รับน้ำได้อีก 500 ไร่ จากเดิม 500 ไร่ รวมเป็นพื้นที่รับประโยชน์จากอ่างเก็บน้ำฯ 1,000 ไร่

5.3.3 การส่งเสริมอาชีพพระยาสัน ด้วยการส่งเสริมปลูกสตรอว์เบอร์รี่ในปี พ.ศ. 2557 มีเกษตรกรเข้าร่วม 36 ราย พื้นที่ปลูก 24 ไร่ สามารถสร้างรายได้ให้กับ เกษตรกรเดือนละ 4,949 บาท ต่อพื้นที่ 1 งาน หรือประมาณ 19,796 บาทต่อไร่ และในปี พ.ศ. 2558 มีเกษตรกรเข้าร่วมเพิ่มขึ้นเป็น 65 ราย พร้อมกับการจัดตั้งเป็นกลุ่มเกษตรกร แก่นมะกรูด ที่ทำหน้าที่บริหารจัดการปัจจัยการผลิตด้วยตนเอง

จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ เป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นมาโดยมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 24 พฤศจิกายน 2552 เห็นชอบให้สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ดำเนินการจัดตั้ง “มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ” และ “สถาบันส่งเสริมและพัฒนา กิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ” ทั้งนี้ได้มีการจดทะเบียนจัดตั้ง มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ เมื่อวันที่ 20 มกราคม 2553 โดยมี เป้าหมายเพื่อเป็นองค์กรที่นำองค์ความรู้ตามพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระ เจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช และพระบรมวงศานุวงศ์ มาเผยแพร่และใช้เป็นแนวทาง ในการแก้ปัญหาของหมู่บ้าน ชุมชน และเป็นแนวทางในการพัฒนาประเทศชาติ โดยมีการกำหนดให้สร้างพื้นที่ต้นแบบเพื่อนำองค์ความรู้ตามแนวพระราชดำริ มาใช้ในการแก้ปัญหาให้กับราษฎรในพื้นที่ โดยปรับประยุกต์ให้เหมาะสมตามสภาพภูมิสังคมของแต่ละพื้นที่ โดยในปี พ.ศ. 2552-2559 ได้มีการคัดเลือกพื้นที่เพื่อดำเนินการตามแนวทาง ในการพัฒนาพื้นที่ต้นแบบ ทั้งหมดจำนวน 5 พื้นที่ ซึ่งประกอบด้วย (1) พื้นที่ต้นแบบ บูรณาการแก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่จังหวัดน่าน ตามแนวพระราชดำริ (2) โครงการ บริหารจัดการน้ำอย่างยั่งยืนอย่างเก็บน้ำห้วยคล้ายอันเนื่องมาจากพระราชดำริ จังหวัด อุตรธานี (3) แผนพัฒนาชนบทเชิงพื้นที่ประยุกต์ตามพระราชดำริบ้านโป่งลึก บ้านบาง กลอย จังหวัดเพชรบุรี (4) พื้นที่ต้นแบบบูรณาการแก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่ตำบล แก่นมะกรูด จังหวัดอุทัยธานี และ (5) โครงการพัฒนาแก้มลิงหนองเล็งเป็ล้อย อัน เนื่องมาจากพระราชดำริ จังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งมีการดำเนินงานพัฒนาเชิงพื้นที่ (area base approach) ตามแนวทาง หลักการ ของสถาบันฯ ซึ่งเป็นการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องจนถึง ปัจจุบัน พร้อมทั้งการขยายผลไปยังจังหวัดอื่น ๆ ที่มีความต้องการ และขยายแนวทางการดำเนินงาน ขั้นตอน วิธีการ ให้เป็นแนวทางหลักในการบริหารประเทศต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

ศุรนนท์ ศรีวิวัฒน์ (2554) ศึกษาเรื่อง *ประสิทธิผลของการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน)* โดยในการศึกษาค้นคว้ามีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาผลของการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ของสถาบันฯ (2) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ของสถาบันฯ และ (3) ระบุปัญหา อุปสรรคในการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ของสถาบันฯ ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการใช้แนวคิดสมรรถนะ ที่ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล เป็นแนวคิดหลัก ผลการศึกษาค้นคว้าสรุปได้ดังนี้

1. ประสิทธิผลของการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ของสถาบันฯ อยู่ระดับมาก โดยส่งผลให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมายมากขึ้น ช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและประสบผลสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว ได้ผลงานเป็นที่พึงพอใจแก่ผู้บังคับบัญชา รวมถึงลดขั้นตอนการทำงาน มีความตั้งใจในงาน และทุ่มเทมากขึ้น และมีหลักสูตรการพัฒนาที่สอดคล้องกับภารกิจ ความต้องการของบุคลากร

2. ปัจจัยการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ของสถาบันฯ ซึ่งประกอบด้วย ด้านผู้ปฏิบัติงาน ด้านนโยบาย และเครื่องมืออุปกรณ์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร

3. ปัญหาการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ ได้แก่ บุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะ การนำไปใช้ การสื่อสารให้กับบุคลากรเข้าใจแนวคิด ประโยชน์ และบทบาทที่มีการนำสมรรถนะไปใช้ยังไม่เพียงพอ และบางส่วนขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดสมรรถนะ เนื่องจากมีภารกิจในการปฏิบัติงานที่ต้องออกพื้นที่อยู่เป็นประจำ

จิตภา ทัดพินิจ (2555) ศึกษาเรื่อง *สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยรามคำแหงในการนำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐมาปฏิบัติ* มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัย-

รามคำแหง และการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยรามคำแหงในการนำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาปฏิบัติ ด้วยการศึกษากลุ่มตัวอย่าง 374 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ผลการวิจัย พบว่า (1) เพศ อายุ สถานะภาพของบุคลากรไม่ส่งผลที่แตกต่างกันต่อสมรรถนะปฏิบัติงานงาน ในทางตรงกันข้ามยังพบว่าระยะเวลาในการปฏิบัติงานส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .08 (2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักการปฏิบัติงานของบุคลากรในระดับมาก ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาปฏิบัติ ได้แก่ ด้านความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ด้านความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร ด้านความพร้อมของระบบงาน ด้านภาวะผู้นำ ด้านทักษะของบุคลากรและ (3) กาพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในมหาวิทยาลัยรามคำแหง อยู่ในระดับมา ได้แก่หมวดการนำองค์กร หมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวดการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ หมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวดการจัดการกระบวนการและหมวดผลลัพธ์การดำเนินการ

ชลารักษ์ นุชแดง (2555) ศึกษาเรื่อง *การพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนกรมการพัฒนาชุมชน* มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะหลักที่คาดหวังกับสมรรถนะที่เป็นจริงของข้าราชการพลเรือนกรมการพัฒนาชุมชน (2) เพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลข้าราชการพลเรือนกรมการพัฒนาชุมชน และ (3) เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลข้าราชการพลเรือนกรมการพัฒนาชุมชน ในการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษากลุ่มตัวอย่าง 224 คน ด้วยแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการวิจัยพบว่า (1) การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักที่คาดหวังกับสมรรถนะที่เป็นจริงของข้าราชการพลเรือนกรมการพัฒนาชุมชน ในภาพรวมสมรรถนะที่คาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด สมรรถนะที่เป็นจริงอยู่ในระดับมากในทุกด้าน ได้แก่ ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ด้านการคิดวิเคราะห์ด้านการพัฒนาชุมชน ด้านการบริการที่ดี ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านจริยธรรม (2) วิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลข้าราชการพลเรือนกรมการพัฒนาชุมชน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยวิธีการที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือการสอนงาน รองลงมาคือการให้คำปรึกษาและการเรียนรู้ด้วยตนเอง และ (3) แนวทางการพัฒนา

ทรัพยากรบุคคลข้าราชการพลเรือนกรมการพัฒนาชุมชน เสนอให้มีการการพัฒนา
ทรัพยากรบุคคลหลายวิธีการ เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้เพิ่มเติม จัดทำแผนการพัฒนา
ทรัพยากรบุคคลที่มีความครอบคลุมทุกด้าน

วินัย เชื้อมวรศาสตร์ (2555) ศึกษาเรื่อง *การพัฒนากระบวนการเพิ่มสมรรถนะ
ของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน: ศึกษากรณีกลุ่มทอผ้าในจังหวัดเพชรบูรณ์* มีวัตถุประสงค์
เพื่อวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานและจัดทำรอบสมรรถนะของสมาชิกกลุ่ม และ
วิเคราะห์กระบวนการเพิ่มสมรรถนะของสมาชิกกลุ่มทอผ้า เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บ
ข้อมูลคือการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และการสนทนากลุ่ม
ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของสมาชิกกลุ่มที่ทำให้ประสบความสำเร็จมี 7 รายการ
ได้แก่ (1) ความอดสาหะในการปฏิบัติงาน (2) การมุ่งเน้นที่คุณภาพผลผลิต
(3) ความสามารถในการเรียนรู้ (4) ความร่วมมือร่วมใจ (5) ความคิดริเริ่ม (6) ความเป็น
ผู้นำกลุ่ม และ (7) การมีมนุษยสัมพันธ์

ประโยชน์ คล้ายลักษณ์ (2556) ศึกษาเรื่อง *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้าน
การทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา ผู้ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษา* การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ
ด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษา โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเป็นแบบผสมผสานของการวิจัยเชิง
คุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ (mixed methods research) จำแนกการวิจัยเป็นขั้นตอน
ดังนี้การวิจัยขั้นที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยแบบสอบถาม เพื่อทราบความต้องการ
องค์ประกอบ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีม จากบุคลากรทางการศึกษา
ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 350 คน ขั้นตอนที่ 2
เป็นการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม จากข้อมูลการวิจัย
ขั้นตอนที่ 1 โดยผู้วิจัย แล้วตรวจสอบรับรองรูปแบบที่พัฒนาขึ้นถึงความเหมาะสมของ
รูปแบบ โดยผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาหลักสูตร นักวิชาการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา หรือผู้แทน จำนวน 7 คน
และขั้นตอนที่ 3 เป็นการตรวจสอบประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงาน
เป็นทีม ของบุคลากรทางการศึกษา ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษา ในประเด็นความเหมาะสม ความสอดคล้อง ความเป็นไปได้และความถูกต้องครอบคลุม โดยการสนทนากลุ่มอิงผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ต้องพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมในมิติเกี่ยวกับ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ การไว้วางใจ และการยอมรับนับถือ โดยต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถนะในลักษณะการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม และการฝึกปฏิบัติงานกับผู้เชี่ยวชาญ

2. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีลักษณะเป็นหลักสูตรการฝึกอบรม และคู่มือการฝึกอบรมที่ประกอบด้วยโครงสร้างสำคัญ 6 ส่วน ได้แก่ หลักการและเหตุผล จุดมุ่งหมายของหลักสูตร โครงสร้างหลักสูตรเนื้อหา หลักสูตรและกิจกรรมการฝึกอบรม กระบวนการฝึกอบรม การวัดและประเมินผล การฝึกอบรม

3. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่พัฒนาขึ้น ได้รับการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ปฏิบัติในลักษณะเห็นชอบถึงความเหมาะสม ความสอดคล้อง ความเป็นไปได้และความถูกต้องครอบคลุม ในระดับมาก

รัชชนก จันยัง (2556) ศึกษาเรื่อง *ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กรไม่แสวงผลกำไร* ซึ่งการศึกษาค้นคว้ามีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานและปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในองค์กรไม่แสวงผลกำไร โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานในองค์กรพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ (อพวช.) ที่มีสถานะเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจที่ไม่แสวงผลกำไร จำนวน 150 คน ผ่านวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ t test one-way ANOVA ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วน

ใหญ่เป็นเพศหญิงอายุระหว่าง 25-35 ปี สถานภาพโสด จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีรายได้เฉลี่ยระหว่าง 15,000-20,000 บาท/เดือน มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานระหว่าง 6-10 ปี แรงจูงในการทำงานมีความสำคัญระดับมากโดยปัจจัยจูงใจมีความสำคัญมากกว่าปัจจัยค้ำจุน ส่วนประสิทธิภาพการทำงานอยู่ระดับมาก โดยการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มีความสำคัญมากที่สุด ผลการทดสอบสมมุติฐานพบว่า อายุ และลักษณะของงานที่มีผลต่อปัจจัยจูงใจด้านความก้าวหน้าในงาน ส่วนระดับการศึกษาและลักษณะของงานที่มีผลต่อปัจจัยจูงใจด้านความก้าวหน้าในงาน ส่วนระดับการศึกษาและลักษณะงานที่มีผลต่อปัจจัยจูงใจด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ในด้านอายุและลักษณะงานที่มีผลต่อปัจจัยค้ำจุนด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และลักษณะของงานที่มีผลต่อปัจจัยค้ำจุนความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน และด้านความมั่นคงในการทำงาน

มัลลิกา เกตุขรรค์ (2557) ศึกษาเรื่อง การศึกษาสมรรถนะอาจารย์ที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) กำหนดสมรรถนะอาจารย์ที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และ (2) ศึกษาสมรรถนะอาจารย์ที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยจำแนกตามคุณวุฒิ การศึกษาและประสบการณ์ทำงาน ในการกำหนดสมรรถนะอาจารย์ที่พึงประสงค์โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน และในการศึกษาสมรรถนะอาจารย์ที่พึงประสงค์ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ อาจารย์ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำนวน 351 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหาข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะอาจารย์ที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีดังนี้

1. สมรรถนะด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน ได้แก่ การมีความรู้ในสาขาวิชาโครงสร้างและเนื้อหาวิชา ทักษะการสอนและการใช้สื่อเทคโนโลยี มีทัศนคติที่เหมาะสมต่อการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาและวิชาชีพ
2. สมรรถนะด้านการวิจัย ได้แก่ การมีความรู้ในการทำวิจัย ทักษะการทำวิจัย และทัศนคติที่ดีต่อการทำวิจัย

3. สมรรถนะด้านการให้บริการวิชาการ ได้แก่ มีความรอบรู้ทางวิชาการและให้คำปรึกษา มีทักษะการนำเสนอความรู้และบริการวิชาการ มีทัศนคติที่ดีต่อการบริการวิชาการ

4. สมรรถนะด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ได้แก่ การรู้ในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อสังคมไทยและต่างประเทศ มีทักษะการถ่ายทอดศิลปวัฒนธรรมภูมิปัญญาไทยและต่างประเทศ มีทัศนคติที่ดีต่อการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม

การศึกษาสมรรถนะอาจารย์ที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากไปสู่ระดับต่ำสุด ดังนี้ สมรรถนะด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน สมรรถนะด้านการวิจัย สมรรถนะด้านการให้บริการวิชาการ และสมรรถนะด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งเมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า อาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาโทและเอกมีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก วุฒิปริญญาตรีมีสมรรถนะอยู่ในระดับกลาง และเมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการสอน พบว่า อาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการสอนมากกว่า 25 ปี มีสมรรถนะอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยการกำหนดสมรรถนะใช้วิธีการให้ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้พิจารณาร่วมกัน

อิสราฟ มาเรื่อน (2557) ศึกษาเรื่อง กระบวนการเสริมสร้างสมรรถนะอาสาสมัครสาธารณสุขในการจัดการขยะที่สอดคล้องกับภูมิสังคมของชุมชนชาวเขา โดยการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์ภูมิสังคม สภาพปัญหาขยะ และศักยภาพในการจัดการของชุมชน เพื่อใช้ในการเสริมสร้างสมรรถนะอาสาสมัครสาธารณสุขในการจัดการขยะ และเพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ของกระบวนการเสริมสร้างสมรรถนะ อสม. ในการจัดการขยะ ซึ่งเจาะจงเลือกพื้นที่ตำบลปากกลาง อำเภอปัว จังหวัดน่าน ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ด้วยเครื่องมือ ประกอบด้วย แบบทดสอบ แบบสอบถาม การสนทนากลุ่ม การสังเกตและการบันทึกภาคสนาม การสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ การสัมภาษณ์เชิงลึก และการอภิปรายกลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการศึกษาพบว่า

1. ผลการศึกษาภูมิสังคมของชุมชนชาวเขา ประกอบด้วย เผ่าม้ง เผ่าเมี่ยน และเผ่าลัวะ ซึ่งแต่ละชนเผ่ามีวัฒนธรรมประเพณี และภาษาพูดที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง

ในพื้นที่ที่มีการสะสมของขยะปริมาณ 7.7 ตัน/วัน รูปแบบการจัดการขยะใช้วิธีการเผา โดยองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้รับผิดชอบ

2. กระบวนการเสริมสร้างสมรรถนะของ อสม. ประกอบด้วย การเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และด้านพฤติกรรมในการจัดการขยะ ด้วยการศึกษาดูงานในพื้นที่ต้นแบบ การอบรม เชิงปฏิบัติการในการจัดการขยะให้กับ อสม. การเขียนโครงการแก้ไขปัญหาและนำ โครงการมาปฏิบัติจริงในพื้นที่ รวมถึงการประเมินโครงการฯ ผลจากกระบวนการเสริมสร้างสมรรถนะ พบว่า ขยะมีปริมาณลดลงก่อนดำเนินการร้อยละ 47.93

จากกระบวนการเสริมสร้างสมรรถนะการจัดการขยะของ อสม. พบว่าเป็นปัจจัย ความสำเร็จที่ส่งผลให้เกิดการลดลงของปริมาณขยะในพื้นที่ ซึ่งเกิดจากการที่อาสาสมัครมีความเข้าใจ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อโครงการ ซึ่งเกิดจากการแลกเปลี่ยน ความรู้ การคัดสรรองค์ความรู้ที่เหมาะสมกับองค์กรมาใช้ในการจัดการปัญหาของชุมชน

สุภาณี เมืองแก้ว (2558) ศึกษาเรื่อง *รูปแบบการพัฒนาอาสาสมัครปฏิบัติงานใน องค์การสาธารณะโดยไม่หวังผลกำไรเพื่อเด็กและเยาวชน* โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยคือ (1) วิเคราะห์องค์ประกอบอาสาสมัครปฏิบัติงานในองค์การสาธารณะโดยไม่หวังผลกำไร เพื่อเด็กและเยาวชน (2) สร้างรูปแบบการพัฒนาอาสาสมัครปฏิบัติงานในองค์การ สาธารณะโดยไม่หวังผลกำไรเพื่อเด็กและเยาวชน และ (3) ประเมินรูปแบบการพัฒนา อาสาสมัครปฏิบัติงานในองค์การสาธารณะโดยไม่หวังผลกำไรเพื่อเด็กและเยาวชน แบ่งการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอนโดยมีผลการวิจัยประกอบด้วย (1) องค์ประกอบ อาสาสมัครปฏิบัติงานในองค์การสาธารณะโดยไม่หวังผลกำไรเพื่อเด็กและเยาวชน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ ด้านการเห็นคุณค่าในตนเอง (self-esteem) ด้านจิต วิญญาณของอาสาสมัคร (spirit) ด้านการพัฒนางาน/ความรู้ของอาสาสมัคร (social skill) ด้านการประชาสัมพันธ์และการสร้างเครือข่ายอาสาสมัคร (social network) และ ด้านการสนับสนุนจากภาครัฐ เอกชนและรัฐวิสาหกิจ (support) (2) รูปแบบการพัฒนา อาสาสมัครปฏิบัติงานในองค์การสาธารณะโดยไม่หวังผลกำไรเพื่อเด็กและเยาวชน โดย การให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ตรวจสอบรูปแบบและวิเคราะห์ โดยมี 5 องค์ประกอบ เช่นเดียวกับองค์ประกอบในขั้นที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบ และ (3) ผลการประเมิน

รูปแบบการพัฒนาอาสาสมัครปฏิบัติงานในองค์กรสาธารณะโดยไม่หวังผลกำไรเพื่อเด็กและเยาวชน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุดในทุกองค์ประกอบ

กิตติพิสิธ ญาณกิตติคุณ (2559) ศึกษาเรื่อง *การปฏิบัติตามสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมเจ้าท่า* โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย (1) ศึกษาระดับการปฏิบัติตามสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมเจ้าท่า (2) เปรียบเทียบการปฏิบัติตามสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมเจ้าท่าจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุการทำงาน และ (3) ศึกษาปัญหาการปฏิบัติตามสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมเจ้าท่า โดยผลการวิจัยพบว่า (1) ผู้บริหารกรมเจ้าท่า มีความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมเจ้าท่า โดยภาพรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการบริหารที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2) ผู้บริหารกรมเจ้าท่าที่มีเพศต่างกัน อายุ ระดับการศึกษา และอายุการทำงาน มีความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมเจ้าท่าไม่แตกต่างกัน และ (3) ผลการศึกษาค้นพบปัญหาการปฏิบัติตามสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมเจ้าท่า ตามความคิดเห็นของผู้บริหารกรมเจ้าท่า ประกอบด้วย (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผู้ปฏิบัติงานมีการพัฒนาที่ไม่ต่อเนื่อง และไม่ทราบรายละเอียดวัตถุประสงค์ในการทำงาน รวมทั้งมีองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานไม่มากพอ (2) การบริการที่ดี ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสาธารณะน้อยเกินไป และความรู้ความเข้าใจในรายละเอียดของงานน้อย รวมทั้งบุคลากรด้านการบริการมีจำนวนไม่เพียงพอ (3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ บุคลากรมีประสบการณ์ และความชำนาญไม่มากพอ รวมถึงบุคลากรมีความเชี่ยวชาญงานด้านเดียว ประกอบกับระเบียบการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน (4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ผู้ปฏิบัติงานต้องมีการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้มากขึ้น รวมถึงแนวคิดของผู้ปฏิบัติงานยึดมั่นในแนวคิดเดิม และ (5) การทำงานเป็นทีม บุคลากรมีการปฏิบัติงานด้านวินัยและจิตสำนึกในการทำงานเพื่อส่วนรวมน้อยเกินไป รวมถึงต้องมีการทำกิจกรรมเพื่อสร้างความสามัคคีในองค์กรให้มากขึ้น

พันธุ์พรหม รัชสิธารานนท์ (2559) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะพนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นของพนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน (2) เพื่อสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของพนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน และ (3) เพื่อประเมินหลักสูตรสมรรถนะที่จำเป็นของพนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน โดยมีการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนตามวัตถุประสงค์ โดยผลการวิจัยพบว่า (1) สมรรถนะที่จำเป็นของพนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน แบ่งเป็น 2 สมรรถนะได้แก่ สมรรถนะหลัก (core competency) ประกอบด้วย การประเมินและติดตามผลการบริหารความขัดแย้ง การสื่อสาร การบริการ (service mind) มนุษยสัมพันธ์ การนำเสนอผลงาน การบริหารเวลา การประสานงาน การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และการให้คำปรึกษา โดยสมรรถนะตามสายงาน (functional competency) ประกอบด้วย กฎหมายคุ้มครองแรงงาน/แรงงานสัมพันธ์ ความรู้เรื่อง การพัฒนาบุคลากร การสร้างเครือข่ายการทำงาน ความรู้เรื่องเครื่องมือที่ใช้ในการทดสอบ เทคนิคการสอบสวน เทคนิคการสัมภาษณ์งาน การพัฒนาออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม การใช้อุปกรณ์ โสตทัศนูปกรณ์ ความรู้เกี่ยวกับตลาดแรงงานและสื่อจัดหางาน และทักษะการเป็นวิทยากร และ (2) ผลการประเมินสมรรถนะของผู้เข้าอบรม พบว่า สมรรถนะพนักงานหลังการฝึกอบรมโดยใช้หลักสูตรที่ผู้วิจัยสร้าง มีสมรรถนะสูงกว่าก่อน การฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 และการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าอบรมอยู่ในระดับมากทุกหัวข้อการประเมิน โดยมีค่าเฉลี่ยระดับมาก

ทิพย์นฤมล โคตรบุตร (2560) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักในภาคปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร และเพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม จำนวน 257 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

คือแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า (1) สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการยึดมั่นใจความถูกต้องและจริยธรรม ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการบริการเป็นเลิศ ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2) ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน พบว่าโดยภาพรวมมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ (3) ข้อเสนอแนะสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอโกสุมพิสัย ด้านผลสัมฤทธิ์ คือ การติดตามประเมินผลการทำงานของตนเอง ตลอดจนการใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามแผนงาน ด้านการยึดมั่นใจความถูกต้องและจริยธรรม ควรยึดมั่นในหลักการทำงาน ไม่บิดเบือนเพื่อผลประโยชน์ของตน

ทิพวรรณ พันธุ์หมุด (2560) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนจังหวัดนครพนม ซึ่งมีวัตถุประสงค์ คือ (1) เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน (2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน และ (3) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ กลุ่มตัวอย่างคือเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน จำนวน 97 คน ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล ผลการวิจัย พบว่า (1) ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย ได้แก่ ด้านการยึดมั่นใจความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ด้านการบริการที่ดี ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (2) ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน คือความสุขในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และ (3) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การให้รางวัลผู้มีผลงานโดดเด่น สนับสนุนทุนในการค้นคว้านวัตกรรมใหม่ ๆ สร้างจิตสำนึกในการบริการประชาชน นำเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน และการจัดกิจกรรมสานสัมพันธ์

งานวิจัยต่างประเทศ

Vakola, Soderquist, and Prastacos (2007) ศึกษาเรื่อง “Competency Management in Support of Organisational Change” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์การคาดการณ์เชิงรุกของแบบจำลองสมรรถนะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจและเป้าหมายความสำเร็จขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า การคาดการณ์เชิงรุกกลยุทธ์เชิงรุกและแบบจำลองสมรรถนะเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรขนาดใหญ่ สิ่งที่สำคัญที่สุดในการสร้างแบบจำลองครั้งนี้ คือ สมรรถนะหลักขององค์กร (core competency) ซึ่งเป็นตัวกำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนองค์กรและความสำเร็จในอนาคตขององค์กร มีความจำเป็นมากสำหรับธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง เพื่อให้ประสบความสำเร็จมากกว่าองค์กรคู่แข่งอื่น ๆ ซึ่งสมรรถนะหลัก (core competency) ที่ดีเป็นตัวกำหนดทักษะและพฤติกรรมบุคลากรที่ปฏิบัติงาน องค์กรจำเป็นต้องสนับสนุนสมรรถนะหลักให้กับพนักงานในทุกระดับ

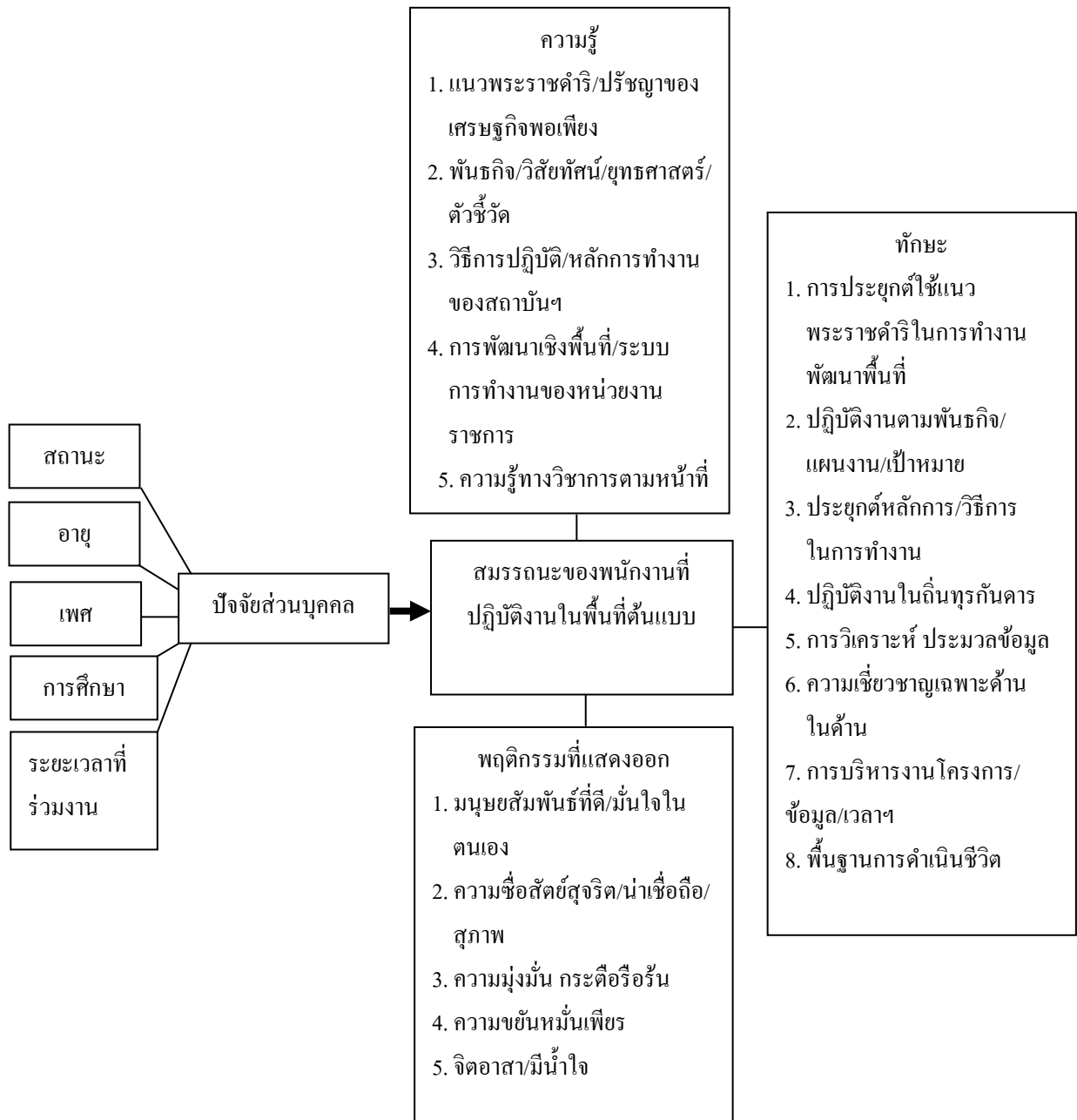
Goldman and Scott (2016) ศึกษาเรื่อง “Competency Model for Assessing Strategic Thinking” โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อตรวจสอบแบบจำลองสมรรถนะขององค์กรเพื่อใช้ประเมินความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารและพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบของแบบจำลองสมรรถนะขององค์กรเพื่อใช้ประเมินความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สามารถระบุการคิดเชิงกลยุทธ์ได้ แต่ละระดับของตามโครงสร้างการบริหารงานมีความการคิดเชิงกลยุทธ์ที่ต่างกัน ซึ่งแบบจำลองสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ ได้อธิบายถึงพฤติกรรมการคิดเชิงกลยุทธ์ การพัฒนากลยุทธ์ การดำเนินการและการจัดการ

Naim and Lenka (2017) ศึกษาเรื่อง “Linking Knowledge Sharing, Competency Development, and Affective Commitment: Evidence from Indian Gen Y Employees” โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อสำรวจการเชื่อมโยงและแบ่งปันความรู้ของพนักงานรุ่นใหม่ (Gen Y) ให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะ โดยผลการวิจัยพบว่า การแบ่งปันความรู้ระหว่างพนักงานรุ่นใหม่ (Gen Y) รวมถึงการเชื่อมโยงความรู้ระหว่างกลุ่มของพนักงานรุ่นใหม่ (Gen Y) ส่งผลดีต่อการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้

ยังส่งผลต่อการเพิ่มพูนสมรรถนะให้เกิดขึ้น รวมถึงเกิดการสร้างความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง สมรรถนะของพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้องให้ได้มาซึ่ง พบว่า ตัวแปรต้น คือ พื้นที่ปฏิบัติงาน ตำแหน่ง หน้าที่รับผิดชอบ อายุงาน การศึกษา อายุและเพศ และตัวแปรตาม คือ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่แสดงออก ของพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันฯ โดยมี กรอบแนวคิดการวิจัย ดังแสดงภาพ 9



ภาพ 9 กรอบแนวคิดการวิจัย สมรรถนะของพนักงานในพื้นที่ต้นแบบสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระฯ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง สมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนา
กิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (mixed
methods research) (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2559, หน้า 233) โดยใช้วิธีการเชิงปริมาณและเชิง
คุณภาพในการศึกษาวิจัย แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ขั้นที่ 1 ใช้วิธีเชิงปริมาณเพื่อศึกษา
สมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนา กิจกรรมปิดทองหลัง
พระ สืบสานแนวพระราชดำริ ขั้นที่ 2 ใช้วิธีเชิงคุณภาพเพื่อประเมินสมรรถนะพนักงาน
ในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนา กิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนว
พระราชดำริ โดยมีการดำเนินการตามขั้นตอน แบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ขั้นตอน ตาม
วัตถุประสงค์ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาสมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและ พัฒนา กิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ ประกอบด้วยประชากรจาก 4 กลุ่ม ได้แก่
หัวหน้างานพื้นที่ต้นแบบ พนักงาน อาสาสมัครพัฒนาหมู่บ้าน (อสพ.) และราษฎรใน
พื้นที่ต้นแบบ จำนวนรวมทั้งสิ้น 4,198 คน ดังนี้

1. หัวหน้างานพื้นที่ต้นแบบ 9 จังหวัด ประกอบด้วย จังหวัดน่าน จังหวัด
อุดรธานี จังหวัดเพชรบุรี จังหวัดอุทัยธานี จังหวัดกาฬสินธุ์ จังหวัดขอนแก่น จังหวัด
ยะลา จังหวัดปัตตานี และจังหวัดนราธิวาส จำนวน 19 คน

2. พนักงานของสถาบันส่งเสริมและพัฒนา กิจกรรมปิดทองหลังพระฯ ทั้งใน
พื้นที่ต้นแบบ และสำนักงานกลาง จำนวน 57 คน

3. อาสาสมัครพัฒนาหมู่บ้าน (อสพ.) ทั้ง 9 จังหวัด ประกอบด้วย จังหวัดน่าน จังหวัดอุดรธานี จังหวัดเพชรบุรี จังหวัดอุทัยธานี จังหวัดกาฬสินธุ์ จังหวัดขอนแก่น จังหวัดยะลา จังหวัดปัตตานี และจังหวัดนราธิวาส รวม 140 คน

4. ราษฎรในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ ทั้ง 9 จังหวัด ประกอบด้วย จังหวัดน่าน จังหวัดอุดรธานี จังหวัดเพชรบุรี จังหวัดอุทัยธานี จังหวัดกาฬสินธุ์ จังหวัดขอนแก่น จังหวัดยะลา จังหวัดปัตตานี และจังหวัดนราธิวาส รวมจำนวน 3,982 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คัดเลือกมาจากประชากรทั้ง 4 กลุ่มข้างต้น มีวิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ตามสูตรคำนวณของ Yamane (อ้างถึงใน ณรงค์ โพธิ์พูกษานันท์, 2556, หน้า 188) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และค่าของความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 จากประชากรจำนวน 4,198 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง 365 คน ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สำรวจไว้ร้อยละ 3 ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างจึงมีจำนวนทั้งสิ้น 375 คน และทำการวางแผนการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (multi-stage sampling) มีขั้นตอน ดังนี้

1. การสุ่มแบบกลุ่ม (cluster sampling) โดยการแยกประชากรออกเป็นกลุ่ม แบ่งตามพื้นที่ต้นแบบการทำงานของสถาบันฯ ซึ่งสามารถแยกออกได้เป็น 10 กลุ่ม ประกอบด้วย จังหวัดน่าน อุดรธานี เพชรบุรี อุทัยธานี กาฬสินธุ์ ขอนแก่น ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสำนักงานกรุงเทพมหานคร

2. การสุ่มแบบชั้นภูมิ (stratified random sampling) โดยนำประชากรที่แบ่งออกเป็น 10 กลุ่ม ตามพื้นที่การทำงานของสถาบันฯ มาจัดเป็นชั้นของหน้าที่ หรือ บทบาท ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 4 ชั้น ประกอบด้วย หัวหน้างาน พนักงาน อาสาสมัครพัฒนาหมู่บ้าน (อสพ.) และราษฎรที่ร่วมโครงการฯ

3. การสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (quota sampling) โดยกำหนดจำนวนของกลุ่มตัวอย่างแต่ละชั้นที่ได้มีการแยกประเภทไว้ 4 ประเภท คือ หัวหน้างาน พนักงาน อาสาสมัครพัฒนาหมู่บ้าน (อสพ.) และราษฎรที่เข้าร่วมโครงการ เพื่อเป็นตัวแทนของ

ประชากรในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย (1) หัวหน้างาน 19 คน (2) พนักงาน 57 คน (3) อาสาสมัครพัฒนาหมู่บ้าน (อสพ.) 140 คน และ (4) รายชื่อที่เข้าร่วมโครงการฯ จำนวน 159 คน

4. การสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (accidental sampling) ผู้วิจัยจะเลือกตัวอย่างจากประชากรที่ได้มีการแบ่งกลุ่มแล้วตามจำนวนที่กำหนดไว้ ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2

จำนวนของประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาสมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันฯ

พื้นที่ต้นแบบ	ประชากร(คน)				กลุ่มตัวอย่าง(คน)			
	หัวหน้า	พนักงาน	อสพ.	ราษฎร	หัวหน้า	พนักงาน	อสพ.	ราษฎร
1. จังหวัดน่าน	7	15	15	1,723	7	15	15	69
2. จังหวัดอุดรธานี	1	5	7	175	1	5	7	7
3. จังหวัดเพชรบุรี	1	4	8	79	1	4	8	3
4. จังหวัดอุทัยธานี	1	4	7	206	1	4	7	8
5. จังหวัดกาฬสินธุ์	1	6	25	1,207	1	6	25	48
6. จังหวัดขอนแก่น	1	5	20	183	1	5	20	7
7. จังหวัดยะลา	2	1	15	90	2	1	15	4
8. จังหวัดปัตตานี	2	3	18	208	2	3	18	8
9. จังหวัดนราธิวาส	3	0	25	111	3	0	25	4
10. พนักงานส่วนกลาง	0	14	0	0	0	14	0	0
รวม	19	57	140	3,982	19	57	140	159

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดตัวแปรในการศึกษา ดังนี้

1. ตัวแปรอิสระ คือ ข้อมูลพื้นฐานของพนักงาน อาสาสมัครพัฒนาหมู่บ้าน (อสพ.) และราษฎรในพื้นที่ต้นแบบซึ่งประกอบด้วย

1.1 ประเภทของผู้ให้ข้อมูล

1.2 พื้นที่โครงการ

1.3 เพศ

1.4 อายุ

1.5 ระดับการศึกษา

1.6 ระยะเวลาที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันฯ

2. ตัวแปรตาม คือ สมรรถนะของพนักงานที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ต้นแบบ ตามแนวคิดของสมรรถนะของ McClelland ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม แสดงออก โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ความรู้ ประกอบด้วย พันธกิจ วิสัยทัศน์ วิธีการปฏิบัติงาน หลักการทำงาน ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดของสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระฯ การพัฒนาเชิงพื้นที่ ความรู้ในหน้าที่

2.2 ทักษะ ประกอบด้วย การปฏิบัติตามพันธกิจ แผนงาน เป้าหมายขององค์กร การประยุกต์หลักการ วิธีการในการทำงาน ปฏิบัติงานในถิ่นทุรกันดาร ความเชี่ยวชาญในงาน การบริหาร โครงการ พื้นฐานการดำเนินชีวิต

2.3 พฤติกรรมที่แสดงออก ประกอบด้วย มนุษยสัมพันธ์ที่ดี ความซื่อสัตย์ สุจริต สุภาพ ความมุ่งมั่นกระตือรือร้น ความขยันหมั่นเพียร จิตอาสา การมีน้ำใจ ที่แสดงออกในการทำงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขั้นตอนแรก เป็นวิธีการเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาสมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนว

พระราชดำริ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาข้อมูล และเอกสาร แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ประเภทของผู้ให้ข้อมูล พื้นที่โครงการ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันฯ

ตอนที่ 2 สมรรถนะของพนักงานในพื้นที่ต้นแบบฯ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านความรู้ (2) ด้านทักษะ และ (3) ด้านพฤติกรรมแสดงออก โดยกำหนดเกณฑ์ให้คะแนนแบบ Rating Scale เป็น 5 ระดับ

มากที่สุด	เท่ากับ	5	คะแนน
มาก	เท่ากับ	4	คะแนน
ปานกลาง	เท่ากับ	3	คะแนน
น้อย	เท่ากับ	2	คะแนน
น้อยที่สุด	เท่ากับ	1	คะแนน

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ศึกษาสมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ มีขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารวิชาการ วิทยานิพนธ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมากำหนดคำนิยามศัพท์ปฏิบัติงาน ตัวแปรในการวิจัย และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแบบสอบถาม

2. นำข้อมูลที่ได้ มาสร้างข้อคำถามในการศึกษาสมรรถนะของพนักงานที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระฯ ให้สอดคล้องกับตัวแปรในการวิจัย และครอบคลุมเนื้อหาในการวิจัย

3. นำแบบสอบถามที่จัดทำขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (content validity)

เบื้องต้น โดยหาดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ซึ่งมีการให้คะแนนผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ มีเกณฑ์ดังนี้

+ 1 ใช่	คือ	เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
0 ไม่แน่ใจ	คือ	เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- 1 ไม่ใช่	คือ	เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

โดยมีสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$\text{สูตร IOC} = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC = ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามตามวัตถุประสงค์

$\sum R$ = ผลรวมคะแนนจากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

โดยการแปลความคือ

ถ้า $IOC > 0.5$ แสดงว่า ข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ถ้า $IOC < 0.5$ แสดงว่า ข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

การหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ

วัตถุประสงค์ (Index of-item Objective Congruence--IOC) ได้ค่า IOC มีค่า > 0.5 นำผลคะแนนมาพิจารณาในแต่ละข้อระหว่างข้อคำถามกับสิ่งที่ต้องการวัด โดยผู้วิจัยจะเลือกข้อคำถามที่มีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และปรับสำนวนภาษาตามที่คุณผู้เชี่ยวชาญแนะนำ ส่วนข้อที่มีค่าต่ำกว่า 0.5 ตัดออกจากแบบสอบถาม เรียบเรียงข้อคำถามที่ผ่านการประเมินปรับปรุงแบบสอบถามใหม่ เพื่อนำไปทดลอง (try-out) กับกลุ่มตัวอย่างราษฎรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 คน โดยมีค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach) เท่ากับ 0.955

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาสมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำรินี้

1. ทำหนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ถึงสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ เพื่อขออนุญาตแจกแบบสอบถามและดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

2. จัดเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามสำหรับศึกษาสมรรถนะของพนักงานที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันฯ รวบรวมแบบสอบถามและนำข้อมูลที่ได้จำนวน 375 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (quantitative analysis) นำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมมาตรวจสอบความถูกต้อง บันทึกข้อมูลทุกข้อ นำข้อมูลไปวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ ทำการวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา หาค่าเฉลี่ย (mean) ร้อยละ (percentile) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ทั้งข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม และสมรรถนะแต่ละด้าน จากนั้นรวบรวมจัดลำดับสมรรถนะ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินในขั้นตอนต่อไป

ขั้นที่ 2 การประเมินสมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การประเมินสมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ เป็นการดำเนินการวิจัยด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ โดยวิธีการสนทนาแบบกลุ่ม มีผู้ให้ข้อมูลตั้งแต่ 12 คน (พิเชษฐ์

วงศ์เกียรติจักร, 2559, หน้า 286) ตามหลักการสนทนาแบบกลุ่ม กำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการและคณะที่ปรึกษา ผู้จัดการแผนก พนักงานที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้างานพื้นที่ต้นแบบทั้ง 9 จังหวัด และพนักงานอาวุโสที่มีอายุงานตั้งแต่ 4 ปีขึ้นไป โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดไว้ จำนวน 16 คน

เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การประเมินสมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนา กิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสนทนาแบบกลุ่ม โดยใช้ผลการศึกษาตามแบบสอบถามที่ได้จากขั้นที่ 1 เป็นประเด็นในการแลกเปลี่ยนในการสนทนากลุ่ม

การเก็บรวบรวมข้อมูล

จัดการสนทนาแบบกลุ่ม โดยใช้ช่วงหนึ่งของการประชุมประจำเดือน ของสถาบันฯ และการประชุมผู้บริหารประจำสัปดาห์เชิญผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 16 คน ตามหลักการความเหมาะสมของการสนทนาแบบกลุ่ม เพื่อร่วมกันประเมินสมรรถนะของพนักงานที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันฯ โดยมีการบันทึกเสียงการสนทนา และจดบันทึกประเด็นสำคัญ

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์เนื้อหาจากการสนทนาแบบกลุ่ม ด้วยการนำเนื้อหาการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ จัดกลุ่มประเด็นที่มีการหารือ สมรรถนะที่มีการให้ความเห็น การอธิบายถึงลักษณะของสมรรถนะที่พนักงานควรมี และเหตุผลที่พนักงานเลือกสมรรถนะ โดยพิจารณาความสอดคล้องของข้อมูลกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง วัตถุประสงค์การวิจัย ขอบเขตการศึกษา และสรุปสมรรถนะของพนักงานในพื้นที่ต้นแบบสถาบันส่งเสริมและพัฒนา กิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ จัดทำรูปเล่มและรายงานต่ออาจารย์และกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาสมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ ซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิจัยเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ผลการศึกษาสมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ สถานะ อายุ เพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ร่วมดำเนินงานกับสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระฯ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะของพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ แบ่งเป็น 3 ด้าน คือ (1) ด้านความรู้ (knowledge) (2) ด้านทักษะ (skill) และ (3) ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก (attributes) วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการคำนวณค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

ขั้นที่ 2 การประเมินสมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนาการปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ

**ขั้นที่ 1 ผลการศึกษาสมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของ
สถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ
สืบสานแนวพระราชดำริ**

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ สถานะ อายุงาน อายุ การศึกษา อายุ เพศ ระยะเวลาที่ร่วมงานกับสถาบันส่งเสริมและพัฒนา กิจกรรมปิดทองหลังพระฯ ดังแสดงในตาราง 3

ตาราง 3

ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย สถานะ หน้าที่ อายุงาน อายุ การศึกษา อายุ เพศ ระยะเวลาที่ร่วมงานกับ สถาบันส่งเสริมและพัฒนา กิจกรรมปิดทองหลังพระฯ

สถานภาพส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
สถานะ		
พนักงานสถาบันฯ	216	57.6
ราษฎรที่ร่วมโครงการฯ	159	42.4
รวม	375	100.0
อายุ		
20-25 ปี	72	19.2
26-30 ปี	107	28.5
31-35 ปี	62	16.5
36-40 ปี	32	8.5
41-50 ปี	63	16.8
51-60 ปี	31	8.3
60 ปีขึ้นไป	8	2.1
รวม	375	100.0

ตาราง 3 (ต่อ)

สถานภาพส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	230	61.3
หญิง	145	38.7
รวม	375	100.0
ระดับการศึกษา		
ประถมศึกษา	51	13.6
มัธยมศึกษา/ปวช./เทียบเท่า	150	40.0
อนุปริญญา/ปวส./เทียบเท่า	18	4.8
ปริญญาตรี	136	36.3
ปริญญาโท	8	2.1
อื่น ๆ	12	3.2
รวม	375	100.0
ระยะเวลาที่ร่วมดำเนินงานกับสถาบันฯ		
น้อยกว่า 1 ปี	72	19.2
1 ปี	38	10.1
2 ปี	54	14.4
3 ปี	43	11.5
4ปี	47	12.5
5 ปี	14	3.7
6 ปี	23	6.1
มากกว่า 6 ปี	84	2.4
รวม	375	100.0

จากตาราง 3 พบว่า สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีสถานะเป็นส่วนใหญ่เป็นพนักงานของสถาบันฯ จำนวน 216 คน คิดเป็นร้อยละ 57.6 จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 26-30 ปี จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 28.5 ส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 230 คน คิดเป็นร้อยละ 61.3 ระดับการศึกษาโดยส่วนใหญ่

เป็นระดับมัธยมศึกษา หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ หรือเทียบเท่า จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 40.0 และมีระยะเวลาร่วมดำเนินงานกับสถาบันฯ ส่วนใหญ่มีระยะเวลาดำเนินงานกับสถาบันฯ มากกว่า 6 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 22.4

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะของพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ

ผลการวิเคราะห์สมรรถนะของพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ แบ่งเป็น 3 ด้าน คือ (1) ด้านความรู้ (knowledge) (2) ด้านทักษะ (skill) และ (3) ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก (attributes) วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการคำนวณหาค่าเฉลี่ย (mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ดังแสดงในตาราง 4

ตาราง 4

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของพนักงานในพื้นที่ต้นแบบสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ เป็นรายด้าน และ โดยรวม

สมรรถนะพนักงาน	$\bar{X}$	SD	แปลผล
1. ด้านความรู้	3.80	0.60	มาก
2. ด้านทักษะ	3.75	0.58	มาก
3. ด้านพฤติกรรมแสดงออก	4.02	0.54	มาก
รวม	3.86	0.57	มาก

จากตาราง 4 พบว่า พนักงานสถาบันฯ และราษฎรในพื้นที่ต้นแบบ สถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ มีความเห็นต่อสมรรถนะของพนักงานภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของพนักงานในพื้นที่

ต้นแบบในระดับมากที่สุดทั้ง 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านพฤติกรรมแสดงออก ($\bar{X} = 4.02$) ด้านความรู้ ($\bar{X} = 3.80$) และด้านทักษะ ($\bar{X} = 3.75$) ตามลำดับ

ตาราง 5

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของพนักงานในพื้นที่ต้นแบบ
สถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ ด้าน
ความรู้ เป็นรายชื่อ

ด้านความรู้ (knowledge)	$\bar{X}$	SD	แปลผล
1. มีความรู้และความเข้าใจองค์ความรู้ตามแนวพระราชดำริที่สถาบันฯ ใช้เป็นแนวทางการทำงาน (ความรู้ 6 มิติ หลักการทรงงาน และหลักการ เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา)	3.92	0.78	มาก
2. มีความรู้และความเข้าใจ หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	3.85	0.80	มาก
3. มีความรู้ ความเข้าใจหลักกาแนวคิดของโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ	3.81	0.75	มาก
4. มีความรู้ความเข้าใจโดยเชื่อมั่นศรัทธาในการนำองค์ความรู้ตามแนวพระราชดำริมาใช้แก้ปัญหาของชุมชนนำไปสู่การพัฒนาหลักของการพัฒนาประเทศ	4.14	0.77	มาก
5. มีความรู้ความเข้าใจในการนำกรอบแนวคิดการพัฒนาของสถาบันฯ เป็นเครื่องมือในการทำงานเชิงพื้นที่ (area base approach)	3.73	0.80	มาก
6. เข้าใจหลักการ แนวทาง วิธีการปฏิบัติงานเชิงพื้นที่ หรือการพัฒนาเชิงพื้นที่ (area base approach) ตามแนวทางของสถาบันปิดทองหลังพระฯ	3.80	0.77	มาก
7. มีความเข้าใจข้อมูลพื้นฐาน วิถีชีวิต วัฒนธรรม (ภูมิสังคม) ในพื้นที่ปฏิบัติงาน	3.88	0.80	มาก

ตาราง 5 (ต่อ)

ด้านความรู้ (knowledge)	$\bar{X}$	SD	แปลผล
8. มีความรู้ความเข้าใจต่อ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตัวชี้วัด ยุทธศาสตร์ และการใช้จ่ายงบประมาณของสถาบันฯ	3.61	0.84	มาก
9. มีความรู้ ความเข้าใจต่อระบบการทำงานของ หน่วยงานราชการ โครงสร้างการทำงาน และระบบ งบประมาณของหน่วยงานราชการ	3.63	0.83	มาก
10. มีความรู้ทางวิชาการที่เหมาะสมและตรงกับตำแหน่ง งาน หรือความรู้เฉพาะทาง หรือนำความรู้วิทยา การใหม่ มาปรับใช้ในการทำงานได้จริง	3.66	0.79	มาก
รวม	3.80	0.59	มาก

จากตาราง 5 พบว่า พนักงานและราษฎรในพื้นที่ต้นแบบ สถาบันส่งเสริมและ
พัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระฯ มีความเห็นต่อสมรรถนะของพนักงานในพื้นที่
ต้นแบบฯ ด้านความรู้ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ
พบว่า มีความเห็นในระดับมากทั้ง 10 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่
(1) มีความรู้ความเข้าใจโดยเชื่อมั่นศรัทธาในการนำองค์ความรู้ตามแนวพระราชดำริมา
ใช้แก้ปัญหของชุมชน นำไปสู่การพัฒนาหลักของการพัฒนาประเทศ ($\bar{X} = 4.14$)
(2) มีความรู้และความเข้าใจองค์ความรู้ตามแนวพระราชดำริ ที่สถาบันฯ ใช้เป็นแนว
ทางการทำงาน (ความรู้ 6 มิติ หลักการทรงงาน และหลักการ เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา)
($\bar{X} = 3.92$) และ (3) มีความเข้าใจข้อมูลพื้นฐาน วิถีชีวิต วัฒนธรรม (ภูมิสังคม) ในพื้นที่
ปฏิบัติงานเชิงพื้นที่ (area base approach) ($\bar{X} = 3.88$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ มี
ความรู้ความเข้าใจต่อ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตัวชี้วัด ยุทธศาสตร์ และการใช้จ่ายงบประมาณ
ของสถาบันฯ ($\bar{X} = 3.61$)

ตาราง 6

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของพนักงานในพื้นที่ต้นแบบ
สถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปีดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ
ด้านทักษะ เป็นรายชื่อ

ด้านทักษะ (skill)	$\bar{X}$	SD	แปลผล
1. ความสามารถในการนำแนวทางการดำเนินงานของ สถาบันฯ มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานพื้นที่	3.92	0.77	มาก
2. ความสามารถในการประยุกต์รู้ปรรวมความสำเร็จ จากโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ มาปรับใช้ ในพื้นที่ต้นแบบ ได้เหมาะสม	3.72	0.73	มาก
3. ความสามารถในการถ่ายทอดหลักการ ขั้นตอน และ เป้าหมายของสถาบันฯ ให้กับหน่วยงานที่ร่วมงาน ในพื้นที่ต้นแบบ ได้อย่างถูกต้อง	3.65	0.82	มาก
4. สังสมความเชี่ยวชาญในงาน พัฒนาทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเองจนมีผล การทำงานที่ดีขึ้น	3.77	0.74	มาก
5. ความสามารถในการรวบรวม วิเคราะห์ ประมวลผล ข้อมูลอย่างเป็นระบบ และจัดรายงานได้เหมาะสม กับผู้รับข้อมูลทุกระดับ	3.51	0.87	มาก
6. ความสามารถปฏิบัติงานในพื้นที่ชนบท ทุรกันดาร ที่ห่างไกล การทำงานในพื้นที่ที่มีลักษณะเฉพาะ ร่วมกับราษฎรกลุ่มเป้าหมาย	3.92	0.82	มาก

ตาราง 6 (ต่อ)

ด้านทักษะ (skill)	$\bar{X}$	SD	แปลผล
7. ความสามารถในการปฏิบัติงานภายใต้แรงกดดัน และความหลากหลายของบุคคลได้เป็นอย่างดี	3.80	0.80	มาก
8. ความสามารถถ่ายทอด สื่อสาร ติดต่อประสานงาน ได้อย่างถูกต้อง ตามเป้าหมายการของสถาบันฯ	3.72	0.81	มาก
9. ความสามารถวางแผนการทำงาน วิธีการที่เหมาะสม กับพื้นที่ สถานการณ์ งบประมาณ ตามเป้าหมาย สถาบันฯ	3.61	0.71	มาก
10. ทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นทุกระดับทุก หน่วยงานและแก้ไขปัญหาร่วมกันได้บรรลุผล สำเร็จ	3.94	0.72	มาก
รวม	3.75	0.58	มาก

จากตาราง 6 พบว่า พนักงานและราษฎรในพื้นที่ต้นแบบ สถาบันส่งเสริมและ
พัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระฯ มีความเห็นต่อสมรรถนะของพนักงานในพื้นที่
ต้นแบบฯ ด้านทักษะในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ
พบว่า มีความเห็นในระดับมากทั้ง 10 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่
ทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นทุกระดับทุกหน่วยงานและแก้ไขปัญหาร่วมกันได้
บรรลุผลสำเร็จ ($\bar{X} = 3.94$) ความสามารถปฏิบัติงานในพื้นที่ชนบท ทุรกันดาร ที่
ห่างไกลการทำงานในพื้นที่ที่มีลักษณะเฉพาะ ร่วมกับราษฎรกลุ่มเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.92$)
ความสามารถในการนำแนวทางการดำเนินงานของสถาบันฯ มาปรับใช้ในการ
ปฏิบัติงานพื้นที่ ($\bar{X} = 3.92$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ความสามารถในการรวบรวม
วิเคราะห์ ประมวลผลข้อมูลอย่างเป็นระบบ และจัดรายงานได้เหมาะสมกับผู้รับข้อมูล
ทุกระดับ ($\bar{X} = 3.51$)

ตาราง 7

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของพนักงานในพื้นที่ต้นแบบ
สถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ
ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก เป็นรายชื่อ

ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก (attributes)	$\bar{X}$	SD	แปลผล
1. การแสดงออกด้วยความสุภาพ อ่อนน้อม เป็นมิตร กับเพื่อนร่วมงาน และบุคคลภายนอก คบคุยม อารมณ์ของตนเองให้แสดงออกมาได้อย่างเหมาะสม	4.05	0.74	มาก
2. ความซื่อสัตย์สุจริตทั้งต่อหน้าหรือลับหลัง ทั้งเรื่อง การปฏิบัติตรงตามระเบียบการปฏิบัติงานและ ระเบียบทางการเงิน ไม่แสดงพฤติกรรมส่อ การทุจริต	4.18	0.82	มาก
3. กระตือรือร้น ตื่นตัว ไม่บ่นเบี่ยง แสดงออกว่า ต้องการทำงาน พร้อมในการปฏิบัติงาน ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	3.95	0.81	มาก
4. มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง วางแผนการทำงาน และพัฒนาตนเองในงานเสมอ แสวงหาความรู้ เพิ่มเติมเพื่อพัฒนางาน และขีดความสามารถตนเอง	3.98	0.75	มาก
5. การมุ่งมั่นและความตั้งใจที่จะทำงานที่ได้รับ มอบหมาย/งานในหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จตามที่ กำหนด การบริหารงานตนเองและทีมงานให้สำเร็จ	4.12	0.75	มาก
6. ปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับ รักษา ผลประโยชน์ของสถาบันฯ ปกป้อง ดูแลไม่ให้เกิด ความเสียหายต่อทรัพย์สิน ผลกระทบด้านลบ	4.13	0.73	มาก
7. ความมุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตาม เป้าหมาย ระยะเวลา	3.99	0.70	มาก

ตาราง 7 (ต่อ)

ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก (attributes)	$\bar{X}$	SD	แปลผล
8. ความน่าเชื่อถือ และการบริหารจัดการงานเร่งด่วน ในการรับผิดชอบงานหรือภารกิจสำคัญได้สำเร็จ	3.87	0.67	มาก
9. การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลและ ปรับเปลี่ยนความคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์	4.07	0.70	มาก
10. ความมั่นใจในตนเอง กล้าทำงานที่ท้าทาย เชื่อมั่น ในความสามารถ ที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ ประสบความสำเร็จ	3.90	0.76	มาก
รวม	4.02	0.54	มาก

จากตาราง 7 พบว่า พนักงานและราษฎรในพื้นที่ต้นแบบ สถาบันส่งเสริมและ
พัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระฯ มีความเห็นต่อสมรรถนะของพนักงานในพื้นที่
ต้นแบบฯ ด้านพฤติกรรมที่แสดงออกในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$)
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีความเห็นในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด
3 อันดับแรก ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริตทั้งต่อหน้าหรือลับหลัง ทั้งเรื่องการปฏิบัติตรง
ตามระเบียบการปฏิบัติงานและระเบียบทางการเงิน ไม่แสดงพฤติกรรมส่อการทุจริต
($\bar{X} = 4.18$) ปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับ รักษาผลประโยชน์ของสถาบันฯ
ปกป้อง ดูแลไม่ให้เกิดความเสียหายต่อทรัพย์สิน ผลกระทบด้านลบ ($\bar{X} = 4.13$)
การมุ่งมั่นและความตั้งใจที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมาย/งานในหน้าที่ให้ประสบ
ผลสำเร็จตามที่กำหนด การบริหารงานตนเองและทีมงานให้สำเร็จ ($\bar{X} = 4.12$)
ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ความน่าเชื่อถือ และการบริหารจัดการงานเร่งด่วน
ในการรับผิดชอบงานหรือภารกิจสำคัญได้สำเร็จ ($\bar{X} = 3.87$)

ขั้นที่ 2 การประเมินสมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริม และพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ

ผลการประเมินสมรรถนะของพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนา
กิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน
ตามแนวคิดสมรรถนะของ McClelland ซึ่งประกอบด้วย (1) ด้านความรู้ (knowledge)
(2) ด้านทักษะ (skill) และ (3) ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก (attributes) โดยมีรายละเอียด
ดังนี้

1. สมรรถนะของพนักงานในพื้นที่ต้นแบบฯ ด้านความรู้ (knowledge) จำนวน
4 รายการ ประกอบด้วย (1) มีความรู้ความเข้าใจโดยเชื่อมั่นศรัทธาในการนำองค์ความรู้
ตามแนวพระราชดำริมาใช้แก้ปัญหาของชุมชน การทำงานของสถาบันฯ นำไปสู่
การพัฒนาหลักของการพัฒนาประเทศ (2) มีความรู้และความเข้าใจองค์ความรู้ของ
พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ที่พระราชทานเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาชุมชน ที่
สถาบันฯ ใช้เป็นแนวทางการทำงาน (ความรู้ 6 มิติ หลักการทรงงาน และหลักการ เข้าใจ
เข้าถึง และพัฒนา) (3) มีความเข้าใจข้อมูลพื้นฐาน วิถีชีวิต วัฒนธรรม (ภูมิสังคม)
ในพื้นที่ปฏิบัติงานเชิงพื้นที่ (area base approach) และ (4) เข้าใจหลักการ แนวทาง
วิธีการปฏิบัติงานเชิงพื้นที่ หรือการพัฒนาเชิงพื้นที่ (area base approach) ตามแนวทาง
ของสถาบันปิดทองหลังพระฯ ซึ่งถือเป็นสมรรถนะด้านความรู้ที่สำคัญ ในการทำงาน
ของพนักงานในพื้นที่ต้นแบบ โดยรายการสมรรถนะที่ผู้ทรงคุณวุฒิเลือกนั้นเป็นไปใน
ทิศทางเดียวกับผลการสำรวจ 3 อันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

2. สมรรถนะของพนักงานในพื้นที่ต้นแบบฯ ด้านทักษะ (skill) จำนวน 4
รายการ ประกอบด้วย (1) ความสามารถในการนำแนวทางการดำเนินงานของสถาบันฯ
มาปรับใช้ในขั้นตอนการทำงานในพื้นที่ (2) ความสามารถปฏิบัติงานในพื้นที่ชนบท
ทุรกันดาร ที่ห่างไกล การทำงานในพื้นที่ที่มีลักษณะเฉพาะ ร่วมกับราษฎรกลุ่มเป้าหมาย
(3) ทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นทุกระดับทุกหน่วยงานและแก้ไขปัญหาร่วมกันได้

บรรลุผลสำเร็จ และ (4) ความสามารถถ่ายทอด สื่อสาร ติดต่อประสานงานได้อย่างถูกต้อง ตามเป้าหมายการของสถาบันฯ

3. สมรรถนะของพนักงานในพื้นที่ต้นแบบฯ ด้านพฤติกรรมแสดงออก (attributes) ประกอบด้วย 5 รายการ คือ (1) ความซื่อสัตย์สุจริตทั้งต่อหน้าหรือลับหลัง ทั้งเรื่องการปฏิบัติตรงตามระเบียบการปฏิบัติงานและระเบียบทางการเงิน ไม่แสดงพฤติกรรมต่อการทุจริต (2) ปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับ รักษาผลประโยชน์ของสถาบันฯ ปกป้อง ดูแลไม่ให้เกิดความเสียหายต่อทรัพย์สิน ผลกระทบด้านลบ (3) การมุ่งมั่นและความตั้งใจที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมาย/งานในหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนด การบริหารงานตนเองและทีมงานให้สำเร็จ (4) การแสดงออกด้วยความสุภาพ อ่อนน้อม เป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงาน และบุคคลภายนอก ควบคุมอารมณ์ของตนเองให้แสดงออกมาได้อย่างเหมาะสม และ (5) การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลและปรับเปลี่ยนความคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์

ตาราง 8

สรุปผลการวิเคราะห์สมรรถนะทั้ง 2 ขั้นตอน ตามวัตถุประสงค์การวิจัย

วัตถุประสงค์การวิจัย	วิธีการศึกษาข้อมูล	สมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระฯ		
		ด้านความรู้	ด้านทักษะ	ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก
1. การศึกษาสมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ	ศึกษาข้อมูลด้วยวิธีการเชิงปริมาณ จากกลุ่มตัวอย่าง 375 คน โดยใช้แบบสอบถาม	1. มีความรู้ความเข้าใจโดยเชื่อมั่นศรัทธาในการนำองค์ความรู้ตามแนวพระราชดำริมาใช้แก้ปัญหของชุมชน นำไปสู่การพัฒนาหลักของประเทศ	1. ทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นทุกระดับทุกหน่วยงาน และแก้ไขปัญหาาร่วมกันได้บรรลุผลสำเร็จ	1. ความซื่อสัตย์สุจริตทั้งต่อหน้าหรือลับหลัง ทั้งเรื่อง การปฏิบัติตรงตามระเบียบ การปฏิบัติงานและระเบียบทางการเงิน ไม่แสดงพฤติกรรมส่อการทุจริต
		2. มีความรู้และความเข้าใจการองค์ความรู้ตามแนวพระราชดำริที่สถาบันฯ ใช้เป็นแนวทางในการทำงาน (ความรู้ 6 มิติ หลักการทรงงาน และหลักการเข้าใจเข้าถึง พัฒนา)	2. ความสามารถปฏิบัติงานในพื้นที่ชนบท ทุรกันดาร ที่ห่างไกล การทำงานในพื้นที่ที่มีลักษณะเฉพาะร่วมกับราษฎรกลุ่มเป้าหมาย	2. ปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับ รักษาผลประโยชน์ของสถาบันฯ ปกป้องดูแลไม่ให้เกิดความเสียหายต่อทรัพย์สิน ผลกระทบด้านลบ

ตาราง 8 (ต่อ)

วัตถุประสงค์การวิจัย	วิธีการศึกษาข้อมูล	สมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระฯ		
		ด้านความรู้	ด้านทักษะ	ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก
		3. มีความเข้าใจข้อมูลพื้นฐาน วิถีชีวิต วัฒนธรรม (ภูมิสังคม) ในพื้นที่ปฏิบัติงาน	3. ความสามารถในการนำแนวทางการดำเนินงานของสถาบันฯ มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานพื้นที่	3. การมุ่งมั่นและตั้งใจทำงานที่ได้รับมอบหมาย งานในหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จตามที่กำหนด การบริหารตนเองและทีมงานให้สำเร็จ
		4. มีความรู้และความเข้าใจหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	4. ความสามารถในการปฏิบัติงานภายใต้แรงกดดัน และความหลากหลายของบุคคลได้เป็นอย่างดี	4. การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลและปรับเปลี่ยนความคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์

ตาราง 8 (ต่อ)

วัตถุประสงค์การวิจัย	วิธีการศึกษาข้อมูล	สมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระฯ		
		ด้านความรู้	ด้านทักษะ	ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก
		5. มีความรู้ความเข้าใจหลักการ แนวทางของโครงการอัน เนื่องมาจากพระราชดำริ	5. สังสมความเชี่ยวชาญ ในงาน พัฒนาทักษะ ความสามารถ ในการปฏิบัติงานของ ตนเองจนมีผลการทำงานที่ ดีขึ้น	5. การแสดงออกด้วย ความสุภาพ อ่อนน้อม เป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงาน และบุคคลภายนอก ควบคุม อารมณ์ของตนเองให้ แสดงออกอย่างเหมาะสม
		6. เข้าใจหลักการ แนวทาง วิธีการ ปฏิบัติงานเชิงพื้นที่ หรือการพัฒนา เชิงพื้นที่ (area base approach) ตาม แนวทางของสถาบันปิดทอง หลังพระฯ	6. ความสามารถในการนำ แนวทางการดำเนินงานของ สถาบันฯ มาปรับใช้ใน ขั้นตอนการทำงานของ พื้นที่	6. ความมุ่งมั่นในการทำงาน ให้ประสบความสำเร็จตาม เป้าหมาย ระยะเวลา

ตาราง 8 (ต่อ)

วัตถุประสงค์การวิจัย	วิธีการศึกษาข้อมูล	สมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระฯ		
		ด้านความรู้	ด้านทักษะ	ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก
		7. มีความรู้ความเข้าใจในการนำกรอบแนวคิดการพัฒนาของสถาบันฯ เป็นเครื่องมือในการทำงานเชิงพื้นที่ (area base approach)	7. ความสามารถในการถ่ายทอดสื่อสาร คิดต่อประสานงานได้ อย่างถูกต้อง ตามเป้าหมายของสถาบันฯ	7. มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง วางแผนการทำงาน และพัฒนาตนเองในงาน เสมอ แสวงหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนางาน และความสามารถตนเอง
		8. มีความรู้ทางวิชาการที่เหมาะสมและตรงกับตำแหน่งงาน หรือความรู้เฉพาะทาง หรือนำความรู้วิชาการใหม่มาปรับใช้ในการทำงานได้จริง	8. ความสามารถในการถ่ายทอดหลักการ ขั้นตอน และเป้าหมายของสถาบันฯ ให้กับหน่วยงานที่ร่วมงานในพื้นที่ต้นแบบ ได้อย่างถูกต้อง	8. กระตือรือร้น ดิ้นตัว ไม่บ่น เบี่ยง แสดงออกว่าต้องการทำงาน พร้อมในการปฏิบัติงาน และทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตาราง 8 (ต่อ)

วัตถุประสงค์การวิจัย	วิธีการศึกษาข้อมูล	สมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระฯ		
		ด้านความรู้	ด้านทักษะ	ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก
		9. มีความรู้ ความเข้าใจต่อระบบ การทำงานของหน่วยงานราชการ โครงสร้างการทำงาน และระบบ งบประมาณของหน่วยงานราชการ	9. ความสามารถในการวางแผนการทำงาน วิธีการที่ เหมาะสมกับพื้นที่ สถานการณ์ งบประมาณ ตามเป้าหมายของสถาบันฯ	9. ความมั่นใจในตนเอง กล้าทำงานที่ท้าทาย เชื่อมั่นใจความสามารถ ที่จะทำงานที่ได้รับ มอบหมายให้ประสบ ความสำเร็จ
		10. มีความรู้ความเข้าใจต่อ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตัวชี้วัด ยุทธศาสตร์ และ การใช้จ่ายงบประมาณของ สถาบันฯ	10. ความสามารถในการรวบรวมวิเคราะห์ ประมวลผลข้อมูลอย่าง เป็นระบบ และจัดทำ รายงานได้เหมาะสมกับ ผู้รับข้อมูลทุกระดับ	10. ความน่าเชื่อถือ และ การบริหารจัดการงาน เร่งด่วนในการรับผิดชอบ งานหรือภารกิจสำคัญได้ สำเร็จ

ตาราง 8 (ต่อ)

วัตถุประสงค์การวิจัย	วิธีการศึกษาข้อมูล	สมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระฯ		
		ด้านความรู้	ด้านทักษะ	ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก
2. เพื่อประเมินสมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมมาปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ	ศึกษาข้อมูลด้วยวิธีการเชิงคุณภาพด้วยการสนทนากลุ่มย่อยจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 16 ท่าน	1. มีความรู้ความเข้าใจโดยเชื่อมั่นศรัทธาในการนำองค์ความรู้ตามแนวพระราชดำริมาใช้แก้ปัญหาของชุมชน นำไปสู่การพัฒนาหลักของประเทศ	1. ความสามารถในการนำแนวทางการดำเนินงานของสถาบันฯ มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานพื้นที่	1. ความซื่อสัตย์สุจริตทั้งต่อหน้าหรือลับหลัง ทั้งเรื่องการปฏิบัติตรงตามระเบียบการปฏิบัติงานและระเบียบทางการเงิน ไม่แสดงพฤติกรรมต่อการทุจริต
		2. มีความรู้และความเข้าใจการองค์ความรู้ตามแนวพระราชดำริที่สถาบันฯ ใช้เป็นแนวทางในการทำงาน(ความรู้ 6 มิติ หลักการทรงงาน และหลักการเข้าใจ เข้าถึงพัฒนา)	2. ความสามารถปฏิบัติงานในพื้นที่ชนบท ทุรกันดาร ที่ห่างไกล การทำงานในพื้นที่ที่มีลักษณะเฉพาะร่วมกับราษฎรกลุ่มเป้าหมาย	2. ปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับ รักษาผลประโยชน์ของสถาบันฯ ปกป้อง ดูแล ไม่ให้เกิดความเสียหายต่อทรัพย์สิน ผลกระทบด้านลบ

ตาราง 8 (ต่อ)

วัตถุประสงค์การวิจัย	วิธีการศึกษาข้อมูล	สมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระฯ		
		ด้านความรู้	ด้านทักษะ	ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก
		3. มีความเข้าใจข้อมูลพื้นฐาน วิถีชีวิต วัฒนธรรม (ภูมิสังคม) ในพื้นที่ปฏิบัติงาน	3. ทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นทุกระดับทุกหน่วยงาน และแก้ไขปัญหาาร่วมกันได้ บรรลุผลสำเร็จ	3. การมุ่งมั่นและความตั้งใจที่จะทำงานที่ได้รับ มอบหมาย/งานในหน้าที่ให้ ประสพผลสำเร็จตามที่ กำหนด การบริหารงาน ตนเองและทีมงานให้สำเร็จ
		4. เข้าใจหลักการ แนวทาง วิธีการ ปฏิบัติงานเชิงพื้นที่ หรือการพัฒนาเชิงพื้นที่ (area base approach) ตามแนวทางของสถาบันปิดทองหลังพระฯ	4. ความสามารถถ่ายทอด สื่อสารติดต่อประสานงาน ได้อย่างถูกต้อง ตามเป้าหมายการของ สถาบันฯ	4. การแสดงออกด้วย ความสุภาพ อ่อนน้อม เป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงาน และบุคคลภายนอก ควบคุม อารมณ์ของตนเองให้แสดง ออกมาได้อย่างเหมาะสม

ตาราง 8 (ต่อ)

วัตถุประสงค์การวิจัย	วิธีการศึกษาข้อมูล	สมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระฯ		
		ด้านความรู้	ด้านทักษะ	ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก
				5. การยอมรับความ- แตกต่างระหว่างบุคคลและ ปรับเปลี่ยนความคิดให้ สอดคล้องกับสถานการณ์

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาสมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ ซึ่งผู้วิจัยขอ
นำเสนอสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะตามลำดับ ตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

สมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ แบ่งเป็น 3 ด้าน คือ (1) ด้านความรู้ (knowledge) (2) ด้านทักษะ (skill) และ (3) ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก(attributes)

1. สมรรถนะของพนักงานในพื้นที่ต้นแบบฯ ด้านความรู้ (knowledge) ประกอบด้วย (1) มีความรู้ความเข้าใจโดยเชื่อมั่นศรัทธาในการนำองค์ความรู้ตามแนวพระราชดำริมาใช้แก้ปัญหของชุมชน นำไปสู่การพัฒนาหลักของการพัฒนาประเทศ (2) มีความรู้และความเข้าใจองค์ความรู้ตามแนวพระราชดำริ ที่สถาบันฯ ใช้เป็นแนวทางการทำงาน (ความรู้ 6 มิติ หลักการทรงงาน และหลักการ เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา) (3) มีความเข้าใจข้อมูลพื้นฐาน วิถีชีวิต วัฒนธรรม (ภูมิสังคม) ในพื้นที่ปฏิบัติงาน และ (4) เข้าใจหลักการ แนวทาง วิธีการปฏิบัติงานเชิงพื้นที่ หรือการพัฒนาเชิงพื้นที่ (area base approach) ตามแนวทางของสถาบันปิดทองหลังพระฯ ซึ่งถือเป็นสมรรถนะด้านความรู้ที่สำคัญในการทำงานของพนักงานในพื้นที่ต้นแบบ

2. สมรรถนะของพนักงานในพื้นที่ต้นแบบฯ ด้านทักษะ (skill) โดยพิจารณาและมติของผู้ทรงคุณวุฒิ ทักษะสำคัญที่ทำที่ถือเป็นสมรรถนะของพนักงานในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย (1) ความสามารถในการนำแนวทางการดำเนินงานของสถาบัน

๑ มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานพื้นที่ (2) ความสามารถปฏิบัติงานในพื้นที่ชนบท
ทุรกันดาร ที่ห่างไกล การทำงานในพื้นที่ที่มีลักษณะเฉพาะ ร่วมกับราษฎรกลุ่มเป้าหมาย
(3) ทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นทุกระดับ ทุกหน่วยงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกันได้
บรรลุผลสำเร็จ และ (4) ความสามารถถ่ายทอด สื่อสาร ติดต่อประสานงานได้อย่าง
ถูกต้อง ตามเป้าหมายการของสถาบันฯ

3. สมรรถนะของพนักงานในพื้นที่ต้นแบบฯ ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก
(attributes) เป็นประเด็นที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความสำคัญมาก โดยพิจารณาและเลือก
สมรรถนะด้านพฤติกรรมที่แสดงออก ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้พนักงานในพื้นที่ต้นแบบ
ทำงานได้สำเร็จ และเป็นบุคคลที่สถาบันฯ ต้องการ ประกอบด้วย (1) ความซื่อสัตย์
สุจริตทั้งต่อหน้าหรือลับหลัง ทั้งเรื่องการปฏิบัติตรงตามระเบียบการปฏิบัติงานและ
ระเบียบทางการเงิน ไม่แสดงพฤติกรรมต่อการทุจริต (2) ปฏิบัติงานได้ถูกต้องตาม
ระเบียบข้อบังคับ รักษาผลประโยชน์ของสถาบันฯ ปกป้อง ดูแลไม่ให้เกิดความเสียหาย
ต่อทรัพย์สิน ผลกระทบด้านลบ (3) การมุ่งมั่นและความตั้งใจที่จะทำงานที่ได้รับ
มอบหมาย/งานในหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนด (4) การแสดงออกด้วย
ความสุภาพ อ่อนน้อม เป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงาน และบุคคลภายนอก ควบคุมอารมณ์
ของตนเองให้แสดงออกมาได้อย่างเหมาะสม และ (5) การยอมรับความแตกต่างระหว่าง
บุคคลและปรับเปลี่ยนความคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบัน
ส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ มีประเด็นที่นำมา
อภิปราย ซึ่งเป็นสมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนา
กิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ ประกอบด้วยสมรรถนะ 3 ด้าน คือ
ด้านความรู้ (knowledge) ด้านทักษะ (skill) และด้านพฤติกรรมที่แสดงออก (attributes)
ตามแนวคิดของ McClland (อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2550) สอดคล้องกับ
งานเขียนของอาภรณ์ ภู่วิทยาพันธุ์ (2552, หน้า 22-24) ได้กล่าวถึง การประเมิน

สมรรถนะ ซึ่งเป็นเรื่องการกำหนดเกณฑ์หรือปัจจัยที่ใช้เป็นกรอบหรือทิศทางในการวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงาน ความสามารถของพนักงาน ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิได้กำหนดรายการสมรรถนะทั้ง 3 ด้านดังกล่าวซึ่งมีทิศทางเดียวกับผลการศึกษาสมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ ในขั้นที่ 1 ถือได้ว่าเป็นสมรรถนะหลักขององค์กรที่พนักงานทุกคนต้องมีที่จะช่วยให้พนักงานเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรได้ เช่นเดียวกับการศึกษางานเขียนของ ชำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2551, หน้า 17) ที่ได้กล่าวว่า สมรรถนะหลัก (core competency) หมายถึง คุณลักษณะ คุณสมบัติที่คนทุกคนในองค์กรต้องมี คือ คุณสมบัติภาคบังคับขององค์กรที่กำหนดให้พนักงานทุกคนต้องมี เพราะถือว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญยิ่งขององค์กรที่จะช่วยให้พนักงานนั้นเป็นพนักงานที่สามารถปฏิบัติงานในองค์กรได้ พนักงานทุกคนจึงจำเป็นต้องมีสมรรถนะตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิประเมิน มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ (2559ง) เนื่องจากสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ มีวิสัยทัศน์องค์กร คือ เป็นองค์กรขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ โดยขยายแนวพระราชดำริให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนอย่างกว้างขวาง ซึ่งได้มีการกำหนด ยุทธศาสตร์ขององค์กร และค่านิยมองค์กร ประกอบด้วย

ยุทธศาสตร์องค์กร

1. ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาเชิงพื้นที่แบบบูรณาการ (area base project)
2. พัฒนาโครงการขยายผล (extension project)
3. สร้างภาคแนวร่วม
4. สื่อสารกับภาคีพัฒนาและสาธารณชน
5. พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กร

ค่านิยมองค์กร

1. ศรัทธาในแนวพระราชดำริ
2. เชื่อในพลังของการเรียนรู้
3. ขับเคลื่อนด้วยความร่วมมือของท้องถิ่น และชุมชน
4. ประชาชนต้องได้รับประโยชน์จากการดำเนินงานขององค์กร

สมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ ทั้ง 3 ด้าน ประกอบด้วย

1. สมรรถนะของพนักงานในพื้นที่ต้นแบบฯ ด้านความรู้ (knowledge) อยู่ในระดับมาก ทุกข้อ โดยมีความรู้ที่สำคัญประกอบด้วย 4 ข้อ คือ (1) มีความรู้ความเข้าใจโดยเชื่อมั่นศรัทธาในการนำองค์ความรู้ตามแนวพระราชดำริมาใช้แก้ปัญหาของชุมชนนำไปสู่การพัฒนาหลักของการพัฒนาประเทศ (2) มีความรู้และความเข้าใจองค์ความรู้ตามแนวพระราชดำริ ที่ สถาบันฯ ใช้เป็นแนวทางการทำงาน (ความรู้ 6 มิติ หลักการทรงงาน และหลักการ เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา) (3) มีความเข้าใจข้อมูลพื้นฐาน วิถีชีวิต วัฒนธรรม (ภูมิสังคม) ในพื้นที่ปฏิบัติงาน และ (4) เข้าใจหลักการ แนวทาง วิธีการปฏิบัติงานเชิงพื้นที่ หรือการพัฒนาเชิงพื้นที่ (area base approach) ตามแนวทางของสถาบันปิดทองหลังพระฯ ทั้งนี้เนื่องจากสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ เป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นตามคณะรัฐมนตรี โดยมีพันธกิจสำคัญ คือ จัดการความรู้และส่งเสริมการพัฒนาตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว สมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ และพระบรมวงศานุวงศ์ โดยเชื่อมโยงองค์ความรู้และบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานสืบสานแนวพระราชดำริต่าง ๆ ภาครัฐ เอกชน วิชาการ ท้องถิ่น ชุมชน และประชาสังคม เพื่อให้เกิดการแก้ไขปัญหาและพัฒนาจนเป็นแนวทางหลักในการพัฒนาประเทศอย่างเป็นระบบและยั่งยืน (มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ, 2558, หน้า 12) โดยพนักงานในพื้นที่ต้นแบบฯ เป็นผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับชุมชน ราษฎร และหน่วยงานภาคส่วนต่าง ๆ โดยตรง จึงควรมีสมรรถนะด้านความรู้ดังผลการวิจัย เพื่อปฏิบัติงานได้ตรงตามพันธกิจขององค์กร ซึ่งสัมพันธ์กับแนวคิดของสมรรถนะของ McClelland (อ้างถึงใน สุรัชย์ พรหมพันธุ์, 2554, หน้า 187-192) ได้อธิบายถึงสมรรถนะ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ โดยมีองค์ประกอบด้านความรู้ (knowledge) คือ สารสนเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติ เนื้อหา ข้อมูล ซึ่งประกอบด้วย ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ทฤษฎี หลักการ รูปแบบกรอบความคิด หรือข้อมูลอื่น ๆ ที่มีความจำเป็น ผลวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อิศรภาพ มาเรือน (2557) ได้ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการเสริมสร้างสมรรถนะอาสาสมัครสาธารณสุขในการจัดการขยะที่สอดคล้องกับภูมิสังคมของชุมชน

ชาวเขา ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยความสำเร็จที่ส่งผลให้เกิดการลดลงของปริมาณขยะในพื้นที่ เกิดจากการที่อาสาสมัครมีความเข้าใจ ความรู้ที่เหมาะสมต่อโครงการ ซึ่งเกิดจากการแลกเปลี่ยนความรู้ การคัดสรรองค์ความรู้ที่เหมาะสมกับองค์กรมาใช้ เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ Naim and Lenka (2017) ศึกษาเรื่อง “Linking Knowledge Sharing, Competency Development, and Affective Commitment: Evidence from Indian Gen Y Employees” ผลการวิจัยพบว่า การแบ่งปันและการเชื่อมโยงความรู้ระหว่างพนักงานส่งผลดีต่อการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังส่งผลต่อการเพิ่มพูนสมรรถนะให้เกิดขึ้น รวมถึงเกิดการสร้างความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน

2. สมรรถนะของพนักงานในพื้นที่ต้นแบบฯ ด้านทักษะ (skill) อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีทักษะที่สำคัญประกอบด้วย 4 ข้อ (1) ความสามารถในการนำแนวทางการดำเนินงานของสถาบันฯ มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานพื้นที่ (2) ความสามารถปฏิบัติงานในพื้นที่ชนบท ทุรกันดาร ที่ห่างไกล การทำงานในพื้นที่ที่มีลักษณะเฉพาะ ร่วมกับราษฎรกลุ่มเป้าหมาย (3) ทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นทุกระดับ ทุกหน่วยงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกันได้บรรลุผลสำเร็จ และ (4) ความสามารถถ่ายทอด สื่อสาร ติดต่อประสานงานได้อย่างถูกต้อง ตามเป้าหมายการของสถาบันฯ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับกลยุทธ์การทำงานของสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระฯ เนื่องจากมูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ (ม.ป.ป., หน้า 3-5) มีแผนปฏิบัติการตามกรอบยุทธศาสตร์มูลนิธิปิดทองหลังพระฯ โดยมีแนวทางการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การบูรณาการการขับเคลื่อนการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ระยะที่ (พ.ศ. 2559-2563) ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 16 มิถุนายน 2558 โดยกรอบยุทธศาสตร์การประยุกต์ใช้พระราชดำริเพื่อการขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืนเชิงพื้นที่ ประกอบด้วย (1) เร่งเพิ่มความเข้มข้น และประสิทธิภาพ โดยดำเนินการตามพันธกิจที่ได้รับมอบหมายจากคณะรัฐมนตรี และยุทธศาสตร์การประยุกต์ใช้แนวพระราชดำริในการขับเคลื่อนงานพัฒนาเชิงพื้นที่อย่างยั่งยืน (area base sustainable development) อย่างต่อเนื่อง โดยมีแนวทางการขับเคลื่อนที่ชัดเจน นำไปสู่การขยายผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดที่ยั่งยืนแก่ประชาชน (2) เร่งขยายพื้นที่การปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การบูรณาการการพัฒนาที่ยั่งยืนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและ (3) การมี

ส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย เร่งทำความเข้าใจโดยเฉพาะการสื่อสารสาธารณะเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและสื่อสารกับภาคีการพัฒนาอื่น ๆ ทั้งในระดับประเทศ ในระดับสากล รวมทั้งสร้างนักพัฒนาทางเลือกเพื่อหนุนเสริมและเป็นกลไกของการพัฒนาตามทิศทางการพัฒนาที่ยั่งยืนเชิงพื้นที่ ดังนั้นพนักงานในพื้นที่ต้นแบบจึงจำเป็นต้องมีสมรรถนะด้านทักษะตามผลการวิจัย เพราะเป็นทักษะที่สำคัญในการปฏิบัติงานให้ตรงตามยุทธศาสตร์ขององค์กร สัมพันธ์กับแนวคิดของ นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2556, หน้า 77-79) ได้ทำการรวบรวมแนวคิด Competency จากผู้เชี่ยวชาญ โดยอธิบายแนวคิดของ Spencer Jr. และ Spencer ที่นิยามความหมายของขีดความสามารถ (competency) คือ คุณลักษณะที่อยู่ภายในของบุคคลที่มีความสัมพันธ์อย่างมีเหตุมีผลกับเกณฑ์ที่อ้างอิงได้ และทำให้บุคคลผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานสูง ซึ่งแบ่งคุณลักษณะออกเป็น 5 ประการ ซึ่งมีด้านทักษะเป็นหนึ่งในคุณลักษณะ โดยทักษะ คือความสามารถในการทำงาน ทั้งงานที่ต้องใช้ทักษะทางกายภาพและทักษะทางความคิด มีความสัมพันธ์กันระหว่างพฤติกรรมและผลของงาน นอกจากนั้นผลการวิจัยในครั้งนี้นี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ทิพวรรณ พันธุ์หมุด (2560) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนจังหวัดนครพนม ผลการวิจัยพบว่า ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนอยู่ในระดับมาก และตรงกับความคิดเห็นของผู้วิจัยเอง ที่ปฏิบัติงานในองค์กร โดยได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในพื้นที่ต้นแบบหลายพื้นที่ เนื่องจากยุทธศาสตร์ได้ระบุอย่างชัดเจนถึงการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาเชิงพื้นที่แบบบูรณาการ(area base project) ปัจจุบันพื้นที่ต้นแบบดำเนินงานทั้งสิ้น 9 จังหวัด ครอบคลุมทุกภาคในประเทศ ที่เป็นตัวอย่างการพัฒนาในการนำแนวพระราชดำริมาใช้ในการแก้ปัญหาของราษฎรและชุมชน จากประสบการณ์ทำงานในสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระฯ ของผู้วิจัยเอง พบว่า แต่ละพื้นที่มีความแตกต่างกัน ประชากร ทั้งที่ตั้ง ลักษณะวิถีชีวิต ศาสนา รวมถึงข้อจำกัดและความยากลำบากของพื้นที่ ตัวอย่างพื้นที่ต้นแบบบูรณาการแก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่ตำบลแก่นมะกรูด อำเภอบ้านไร่ จังหวัดอุทัยธานี ตามแนวพระราชดำริ ซึ่งปฏิบัติงานในพื้นที่ป่าสงวนแห่งชาติที่เป็นแนวกันชนของเขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่าห้วยขาแข้ง ราษฎรที่อาศัยอยู่ในพื้นที่เป็นชาติพันธุ์กระเหรี่ยงโปว์ (มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ, 2559ค) หรือ

พื้นที่ต้นแบบแผนพัฒนาชนบทเชิงพื้นที่ที่ประยุกต์ตามพระราชดำริ บ้านโป่งลึก-บางกลอย อำเภอแก่งกระจาน จังหวัดเพชรบุรี ที่ตั้งอยู่ใจกลางอุทยานแห่งชาติแก่งกระจาน ป่าที่มีความอุดมสมบูรณ์สูงและมีความหลากหลายทางชีวภาพ จนได้รับการประกาศให้เป็น 1 ใน 25 ผืนป่าสำคัญของโลก (มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ, 2559ข, หน้า 4) ในการปฏิบัติงาน พนักงานที่อยู่ในพื้นที่ต้นแบบต้องมีสมรรถนะด้านทักษะตามผลการวิจัยข้างต้นในการปฏิบัติงาน เพราะสภาพพื้นที่ที่มีความทุรกันดารได้ไม่ได้รับความสะดวกจากสาธารณูปโภคอย่างทั่วถึง และต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพพื้นที่ให้มากที่สุดเนื่องจากความแตกต่างด้านชาติพันธุ์ การสื่อสาร และวิถีการดำรงชีวิต เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความคล่องตัวและขับเคลื่อน โครงการ/กิจกรรมในพื้นที่ประสบผลสำเร็จ

3. สมรรถนะของพนักงานในพื้นที่ต้นแบบฯ ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก (attributes) อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีสมรรถนะด้านพฤติกรรมที่แสดงออกที่สำคัญประกอบด้วย 5 ข้อ ได้แก่ (1) ความซื่อสัตย์สุจริตทั้งต่อหน้าหรือลับหลัง ทั้งเรื่องการปฏิบัติตรงตามระเบียบการปฏิบัติงานและระเบียบทางการเงิน ไม่แสดงพฤติกรรมต่อการทุจริต (2) ปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับ รักษาผลประโยชน์ของสถาบันฯ ปกป้อง ดูแลไม่ให้เกิดความเสียหายต่อทรัพย์สิน ผลกระทบด้านลบ (3) การมุ่งมั่นและความตั้งใจที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมาย/งานในหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนด (4) การแสดงออกด้วยความสุภาพ อ่อนน้อม เป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงาน และบุคคลภายนอก ควบคุมอารมณ์ของตนเองให้แสดงออกมาได้อย่างเหมาะสม และ (5) การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลและปรับเปลี่ยนความคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เนื่องจากสมรรถนะด้านพฤติกรรมแสดงออกตามผลการวิจัยครั้งนี้เป็นพฤติกรรมที่ตรงกับ มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ (2553, หน้า 18) ระบุถึงระเบียบสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2553 ที่ได้ระบุพฤติกรรมของพนักงานที่ควรปฏิบัติตามมาตรฐานความประพฤติ เช่นเดียวกับ มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ (2557, หน้า 7-8) ระบุถึงวัตถุประสงค์การทำงานของมูลนิธิและสถาบันฯ ที่ส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการ ภารกิจและกิจกรรมของสถาบันฯ

กับแผนชุมชน แผนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แผนพัฒนาจังหวัด แผนหน่วยงาน ภาครัฐที่เกี่ยวข้องและแผนนโยบายรัฐบาล และเพื่อการส่งเสริมการประสานการ ดำเนินงานร่วมกับองค์กรชุมชน ประชาสังคม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กร ภาครัฐ องค์กรทางสังคม สถาบันวิชาการ ภาคธุรกิจ เพื่อกิจกรรมพัฒนาและกิจกรรม สาธารณประโยชน์ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันฯ จำเป็นต้องทำงานร่วมกับบุคคลที่มีความหลากหลาย ดังนั้นสมรรถนะด้านพฤติกรรม ตามผลการวิจัย เป็นสิ่งสำคัญที่พนักงานแต่ละบุคคลควรมีเพื่อทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดของอากรณ ภู่วิทยาพันธุ์ (2555) ได้กล่าวถึง Competency โดยใช้ Iceberg Model จากแนวคิดของ David McClelland โดยอธิบายส่วนที่อยู่ใต้น้ำ หรือ คุณสมบัติส่วนบุคคล (Personal Attributes) เป็นส่วนที่มองเห็นได้ยาก ต้องอาศัยการ สังเกต ส่วนนี้จะประกอบด้วย ลักษณะนิสัย แรงขับหรือแรงบันดาลใจ เช่นเดียวกัน งานวิจัยของ ทิพย์นฤมล โคตรบุตร (2560) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสาร คราม โดยสมรรถนะทุกด้านอยู่ในระดับมาก และ ทิพวรรณ พันธุ์หมุด (2560) ศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนจังหวัด นครพนม เมื่อเรียงลำดับจากมากไปน้อยพบว่าข้อที่มีระดับมากที่สุดคือ ด้านการยึดมั่นใน ความถูกต้องและจริยธรรม ซึ่งเป็นด้านที่ผู้ปฏิบัติงานควรยึดถือเป็นหลักในการ ปฏิบัติงาน จากเกณฑ์สมรรถนะของหน่วยงานราชการที่ใช้วัดในด้านนี้ ถือได้ว่าเป็นไป ตามแนวทางเดียวกันกับผลการวิจัยของผู้วิจัย ที่ให้ความสำคัญกับการยึดมั่นในความ ถูกต้องและจริยธรรม

ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัย เรื่อง การศึกษาสมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบัน ส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ ผู้วิจัยมี ข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการวิจัยและข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะในการนำสมรรถนะไปใช้

1. สมรรถนะด้านความรู้ ผลการวิจัย พบว่าสมรรถนะด้านความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาผลการสำรวจยังมีรายการสมรรถนะด้านความรู้ที่มีระดับต่ำสุด 2 ลำดับ คือ การมีมีความรู้ ความเข้าใจต่อระบบการทำงานของหน่วยงานราชการ โครงสร้างการทำงาน และระบบงบประมาณของหน่วยงานราชการ และการมีความรู้ ความเข้าใจต่อ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตัวชี้วัด ยุทธศาสตร์ และการใช้จ่ายงบประมาณของสถาบันฯ ซึ่งความรู้ทั้ง 2 ประเภทนี้ ถือเป็นสิ่งจำเป็นที่พนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันฯ ส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระฯ พึงมีตามวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของสถาบันฯ ดังนั้นเพื่อเสริมสมรรถนะของพนักงานให้มีความรู้มากขึ้น ทั้งด้านการทำงานกับราชการ ตั้งแต่ความรู้ด้านโครงสร้างการทำงานของราชการ ระบบงบประมาณ รวมถึงความรู้ความเข้าใจต่อ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตัวชี้วัด ยุทธศาสตร์ และการใช้จ่ายงบประมาณของสถาบันฯ โดยการจัดให้มีการบรรยายให้ความรู้เรื่องระบบงานราชการจากผู้เชี่ยวชาญ เช่น ที่ปรึกษาสถาบันฯ ตัวแทนหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องด้านแผนงานหรืองบประมาณของราชการ รวมถึงหน่วยงานจากองค์กรด้านการพัฒนาชุมชนต่าง ๆ เพื่อให้เสริมความรู้ให้กับพนักงาน ซึ่งอาจแบ่งการบรรยายให้กับพนักงานในระดับที่ต่างกันไป เช่น หัวหน้างาน ให้มีการบรรยายความรู้อย่างเข้มข้นเกี่ยวกับระบบงานราชการ พนักงานระดับปฏิบัติการและอาสาสมัครพัฒนาหมู่บ้าน เป็นการบรรยายโครงสร้างการทำงานของราชการ และวิธีการติดต่อประสานงาน เป็นต้น ส่วนการเพิ่มความรู้เกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตัวชี้วัด ยุทธศาสตร์ และการใช้จ่ายงบประมาณของสถาบันฯ อาจจัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยให้พนักงานทุกแผนกของสถาบันฯ ได้มีการแลกเปลี่ยนการทำงาน การทบทวนพันธกิจสถาบันฯ รวมถึงการจัดทำแผนร่วมกันประจำปี เพื่อให้พนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันฯ เข้าใจองค์กรมากขึ้น

2. สมรรถนะด้านทักษะ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะด้านทักษะ มีทักษะด้านความสามารถในการรวบรวม วิเคราะห์ ประมวลผลข้อมูลอย่างเป็นระบบ และจัดทำรายงานได้เหมาะสมกับผู้รับข้อมูลทุกระดับ ที่อยู่ในระดับต่ำสุด จึงควรมีการเสริมทักษะเพิ่มเติมให้กับพนักงาน เนื่องจากการจัดทำฐานข้อมูลที่ต้องเป็นระบบเป็นสิ่งสำคัญ

ในการวางแผนการพัฒนาพื้นที่ รวมถึงเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานภาพรวมของสถาบันฯ การเสริมทักษะด้านนี้ อาจจัดให้การอบรมเพิ่มเติมให้กับพนักงาน หรือสนับสนุนให้พนักงานศึกษาต่อทั้งหลักสูตรเฉพาะ เช่น การเสริมทักษะการใช้โปรแกรมการวิเคราะห์ข้อมูล หรือโปรแกรม Excel, SPSS เป็นต้น หรือการศึกษาต่อในระดับที่สูงกว่า และ การพัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูลภาพรวมของสถาบันฯ เพื่อเป็นตัวกำหนดทิศทางและรูปแบบการรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ

3. สมรรถนะด้านพฤติกรรมที่แสดงออก ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะด้านพฤติกรรมที่แสดงออก ที่ได้รับการให้ความสำคัญมากที่สุด คือ ความซื่อสัตย์สุจริตทั้งต่อหน้าหรือลับหลัง ทั้งเรื่องการปฏิบัติตรงตามระเบียบการปฏิบัติงานและระเบียบทางการเงิน ไม่แสดงพฤติกรรมต่อการทุจริต และการปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามระเบียบ ข้อบังคับ รักษาผลประโยชน์ของสถาบันฯ ปกป้อง ดูแลไม่ให้เกิดความเสียหายต่อทรัพย์สิน ผลกระทบด้านลบ ดังนั้นในการส่งเสริมให้เกิดการแสดงพฤติกรรมเหล่านี้ อย่างชัดเจน ควรมีการระบบการตรวจสอบและประเมินผลการทำงานที่เป็นระบบ ทั้งด้านผลการทำงาน และการใช้จ่ายงบประมาณ รวมไปถึงจัดให้มีการทบทวนการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์กรรวมกันระหว่างพนักงาน และผู้บริหาร พร้อมกับการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ การใช้จ่ายงบประมาณของสถาบันฯ และระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานของสถาบันฯ ประจำปี เพื่อเน้นย้ำพฤติกรรมที่ดีที่ควรปฏิบัติให้กับพนักงานทุกระดับ

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ
2. การกำหนดสมรรถนะ ควรมีการแยกเป็นระดับ คือ ระดับพื้นฐาน และระดับเชี่ยวชาญเพื่อสะดวกต่อการนำสมรรถนะไปใช้

ภาคผนวก

**แบบสอบถามสำหรับพนักงานที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ต้นแบบ
สถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ**

เรื่อง การศึกษาสมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ

คำชี้แจง: แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ เป็นส่วนหนึ่งในการศึกษาหลักสูตรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยข้อมูลส่วนตัวของท่านจะถูกปกปิด และนำไปใช้สำหรับงานวิจัย เพื่อประโยชน์ต่อการเรียนรู้เท่านั้น ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลตามความเป็นจริง โดยแบบสอบถามนี้ประกอบด้วยข้อมูล 3 ส่วน ประกอบด้วย ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวพนักงาน/อาสาสมัครพัฒนาชุมชน/ผู้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในพื้นที่ต้นแบบ

ส่วนที่ 2 สมรรถนะของพนักงานในพื้นที่ต้นแบบสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนสมรรถนะแบบ Rating Scale 5 ระดับ ดังนี้

มากที่สุด	เท่ากับ 5 คะแนน
มาก	เท่ากับ 4 คะแนน
ปานกลาง	เท่ากับ 3 คะแนน
น้อย	เท่ากับ 2 คะแนน
น้อยที่สุด	เท่ากับ 1 คะแนน

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิดข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับสมรรถนะของพนักงาน/อสพ.

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวพนักงาน /อาสาสมัครพัฒนาหมู่บ้าน(อสพ.) /ผู้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
ในพื้นที่ต้นแบบ ของสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระฯ**

1. สถานะ ☐ 1. พนักงาน ☐ 2. ราษฎร
2. พื้นที่ต้นแบบ
☐ 1. น่าน ☐ 2. อุตรธานี ☐ 3. เพชรบุรี ☐ 4. อุทัยธานี ☐ 5. กาฬสินธุ์
☐ 6. ขอนแก่น ☐ 7. ปัตตานี ☐ 8. ยะลา ☐ 9. นราธิวาส
3. อายุ ☐ 1. 14-19 ปี ☐ 2. 20-25 ปี ☐ 3. 26-30 ปี ☐ 4. 31-35 ปี
☐ 5. 36-40 ปี ☐ 6. 41-50 ปี ☐ 7. 51-60 ปี ☐ 8. 60 ปีขึ้นไป
4. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
5. ระดับการศึกษา ☐ ประถมศึกษา ☐ มัธยมศึกษา/ปวช./เทียบเท่า
☐ 1. อนุปริญญา/ปวส./เทียบเท่า ☐ 2. ปริญญาตรี ☐ 3. ปริญญาโท
☐ 4. ปริญญาเอก ☐ 5. อื่น ๆ
6. อายุการทำงานในสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระฯ
☐ น้อยกว่า 1 ปี ระบุ.....เดือน ☐ 1 ปี ☐ 2 ปี ☐ 3 ปี
☐ 4 ปี ☐ 5 ปี ☐ 6 ปี ☐ มากกว่า 6 ปี ระบุ.....ปี

ส่วนที่ 2 สมรรถนะผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ต้นแบบสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ

คำชี้แจง: สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ต้นแบบฯ ท่านมีความเห็นว่าควรมี

คุณลักษณะตามระดับใด โปรดระบุตามความเป็นจริง (สมรรถนะ หรือ **Competency** หมายถึง
บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี
หรือตามเกณฑ์ที่กำหนด ในงานที่ตนรับผิดชอบ ประกอบด้วย ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill)
และพฤติกรรมที่แสดงออก (attributes)

สมรรถนะของพนักงานในพื้นที่ต้นแบบ (ท่านคิดว่าสมรรถนะเหล่านี้มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพยัก งาน สถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระฯ ในระดับใด)	ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านความรู้ (knowledge)					
1. มีความรู้และความเข้าใจการพัฒนาตามศาสตร์พระราชฯ ซึ่งหมายถึง องค์ความรู้ที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และพระบรมวงศานุวงศ์ ได้ค้นคว้า ทดลอง จนเป็นแนวคิด วิถีปฏิบัติ ที่พระราชทานเพื่อเป็น แนวทางในการปฏิบัติในการพัฒนาชุมชนและความอยู่ดีกินดีของ ราษฎร ประกอบด้วย ความรู้ 6 มิติ หลักการทรงงาน 23 ข้อ และ หลักการ เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา ฯลฯ					
2. มีความรู้และความเข้าใจ หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ในฐานะ แกนหลักของศาสตร์พระราชฯ					
3. มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ แนวคิดของโครงการอัน เนื่องมาจากพระราชดำริ/ตามแนวพระราชดำริที่เกี่ยวข้องกับ การพัฒนา					
4. มีความรู้ความเข้าใจจนเชื่อมั่นศรัทธาในการนำองค์ความรู้แนวทาง ตามแนวพระราชดำริมาใช้ในการแก้ปัญหาของชุมชน แนวทาง การทำงานของสถาบันฯ ที่จะนำไปสู่การพัฒนาเป็นแนวทางหลัก ในการพัฒนาประเทศ					
5. มีความรู้ความเข้าใจในการนำยุทธศาสตร์พระราชทาน หลักการ ทรงงาน กรอบแนวคิดการพัฒนาของสถาบันฯ เป็นเครื่องมือ ในการทำงานเชิงพื้นที่ (area base approach)					

สมรรถนะของพนักงานในพื้นที่ต้นแบบ (ท่านคิดว่าสมรรถนะเหล่านี้มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน สถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระฯ ในระดับใด)	ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านความรู้ (knowledge)					
6. เข้าใจหลักการ แนวทาง วิธีการปฏิบัติงานเชิงพื้นที่ หรือการพัฒนาเชิงพื้นที่ (area base approach) โดยมีความรู้เกี่ยวกับการส่งเสริมการพัฒนาตามแนวพระราชดำริ ขั้นตอน วิธีการ การประยุกต์ใช้ การนำไปปฏิบัติและพัฒนาอย่างเป็นระบบ ตามแนวทางของสถาบันปิดทองหลังพระฯ					
7. มีความเข้าใจข้อมูลพื้นฐาน วิถีชีวิต วัฒนธรรม (ภูมิสังคม) การพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงของชุมชนในพื้นที่ปฏิบัติงานเชิงพื้นที่ (area base approach)					
8. มีความรู้ความเข้าใจต่อ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตัวชี้วัด ยุทธศาสตร์ แผนงาน เป้าหมายการทำงาน โครงสร้างองค์กร และการใช้จ่ายงบประมาณของสถาบันฯ มีการขยายองค์ความรู้ แนวทางการทำงาน หรือการสนับสนุนให้เกิดการเพิ่มพื้นที่หรือการขยายผลการดำเนินงานรอบบริเวณพื้นที่ต้นแบบ					
9. มีความรู้ ความเข้าใจต่อระบบการทำงานของหน่วยงานราชการ โครงสร้างการทำงาน และระบบงบประมาณของหน่วยงานราชการ					
10. มีความรู้ทางวิชาการที่เหมาะสมและตรงกับตำแหน่งงาน หรือความรู้เฉพาะทางของบุคคลในการปฏิบัติงาน โดยนำความรู้วิทยาการใหม่ เทคโนโลยี ที่สามารถเชื่อมโยงร่วม นำมาปรับใช้ในการทำงานได้จริง					

สมรรถนะของพนักงานในพื้นที่ต้นแบบ (ท่านคิดว่าสมรรถนะเหล่านี้มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน สถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระฯ ในระดับใด)	ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านทักษะ (skill)					
1. ความสามารถเชื่อมโยงองค์ความรู้ของการพัฒนาตามหลักการของสถาบันฯ (เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา ความรู้ 6 มิติ หลักการทรงงาน 23 ข้อ) มาปรับใช้ในขั้นตอนการทำงาน/พื้นที่ที่ปฏิบัติงาน ความสามารถในการนำยุทธศาสตร์ ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถาบันฯ					
2. ความสามารถในการเชื่อมโยง หรือนำรูปธรรมความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ/ตามแนวพระราชดำริ มาปรับใช้ในงาน/การพัฒนาพื้นที่ต้นแบบ/งานที่รับผิดชอบ					
3. ความสามารถในการถ่ายทอดแนวคิด หลักการ แนวทางขั้นตอนการทำงานและเป้าหมายของสถาบันฯ ให้กับหน่วยงานที่ร่วมปฏิบัติงานในพื้นที่ต้นแบบ หรือภาคส่วนอื่น ๆ ได้อย่างถูกต้อง					
4. มีการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในการทำงาน พัฒนาทักษะความสามารถในการปฏิบัติงาน การทำงานของตนเองจนมีผลการทำงานที่ดีขึ้น					
5. ความสามารถในการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ ประมวลผลอย่างเป็นระบบ และนำผลวิเคราะห์จัดทำเป็นรายงาน การวางแผนและการประเมินผล ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน การบริหารโครงการ แสดงผลการรายงานได้เป็นอย่างดี เหมาะสมกับผู้รับข้อมูลทุกระดับ ตามยุทธศาสตร์/แผนงานของสถาบันฯ					
6. ความสามารถปฏิบัติงานในพื้นที่ชนบท/พื้นที่ทุรกันดาร ที่อยู่ห่างไกลได้ หรือการทำงานในพื้นที่ที่มีลักษณะเฉพาะ รวมทั้งปฏิบัติงานด้านพัฒนาชุมชนร่วมกับราษฎรกลุ่มเป้าหมาย					
7. ความสามารถในการปฏิบัติงานภายใต้แรงกดดัน และความหลากหลายของบุคคลได้เป็นอย่างดี					
8. ความสามารถถ่ายทอด สื่อสาร นำเสนอแนวทางการทำงาน หลักการติดต่อประสานงานได้อย่างถูกต้อง ตามเป้าหมายการของสถาบันฯ ให้กับราษฎรและภาคส่วนต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง					

สมรรถนะของพนักงานในพื้นที่ต้นแบบ (ท่านคิดว่าสมรรถนะเหล่านี้มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน สถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระฯ ในระดับใด)	ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านทักษะ (skill)					
9. ความสามารถวางแผนการทำงาน วิธีทำงานที่เหมาะสมกับพื้นที่ สถานการณ์ งบประมาณ บริหารจัดการงาน การติดตามได้ตาม ยุทธศาสตร์ เป้าหมายตัวชี้วัด ของสถาบันฯ					
10. ทักษะในการทำงานเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกับเพื่อนร่วมงาน/ทีมงาน ทำงานและแก้ไขปัญหาพร้อมกันได้บรรลุผลสำเร็จ					
ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก (attributes)					
1. การแสดงออกด้วยความสุภาพ อ่อนน้อม เป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงาน และบุคคลภายนอก ควบคุมอารมณ์ของตนเองให้แสดงออกมาได้อย่างเหมาะสม					
2. ความซื่อสัตย์สุจริตทั้งต่อหน้าหรือลับหลัง ทั้งเรื่องการปฏิบัติตรงตามระเบียบการปฏิบัติงานและระเบียบทางการเงิน ไม่แสดงพฤติกรรมต่อการทุจริต					
3. กระตือรือร้น ตั้งตัว ไม่ขี้ขลาด แสดงออกว่าต้องการทำงาน พร้อมในการปฏิบัติงาน และทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
4. มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง วางแผนการทำงานและพัฒนาตนเองในงานเสมอ แสวงหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนางาน และขีดความสามารถตนเอง					
5. การมุ่งมั่นและความตั้งใจที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมาย/งานในหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จตามที่กำหนด การบริหารงานตนเองและทีมงานให้สำเร็จ					
6. ปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนด รักษาผลประโยชน์ของสถาบันฯ ปกป้อง ดูแลไม่ให้เกิดความเสียหายต่อทรัพย์สิน ผลกระทบด้านลบ					
7. ความมุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นงาน สนับสนุนงานให้เกิดการขยายผลตามแนวทางสถาบันฯ					

สมรรถนะของพนักงานในพื้นที่ต้นแบบ (ท่านคิดว่าสมรรถนะเหล่านี้มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน สถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระฯ ในระดับใด)	ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก (attributes)					
8. ความน่าเชื่อถือในการมอบหมายงานให้รับผิดชอบงาน/ภารกิจสำคัญได้สำเร็จ ทำงานในการบริหารงานที่เร่งด่วนได้ข้อมูลถูกต้อง เป็นประโยชน์กับผู้บริหารและสถาบันฯ					
9. การทำงานร่วมกับผู้อื่นในช่วงเวลาและสถานการณ์ที่แตกต่าง การยอมรับและปรับเปลี่ยนความคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ทำงานที่หลากหลายได้เต็มความสามารถ					
10. ความมั่นใจในตนเอง ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง นำเสนอความคิดใหม่ ๆ ที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ แสดงความมั่นใจในการทำงานที่ท้าทาย นำเสนอความคิดตนเอง					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิด ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นในการศึกษาสมรรถนะ

พนักงาน สถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระฯ

ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

ข้อมูลมูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ และสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ

มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ เป็นองค์กรหนึ่งที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อนำองค์ความรู้ตามพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช และพระบรมวงศานุวงศ์ มาเผยแพร่และใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาของหมู่บ้าน ชุมชน และเป็นแนวทางในการพัฒนาประเทศชาติ

1. ความเป็นมาขององค์กร

มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ และสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ พัฒนาต่อเนื่องมาจากโครงการปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ ซึ่งดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2551 ในเวลานั้น โครงการปิดทองหลังพระฯ มีพันธกิจตามมติคณะรัฐมนตรี คือ เพื่อฉลองพระชนมายุครบ 80 และ 84 พรรษาของสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เพื่อให้ประชาชนสามารถเรียนรู้และสร้างประสบการณ์ตรงจากแนวทางโครงการพระราชดำริน้อมนำมาปรับใช้ในชีวิตประจำวัน ส่งเสริมการเรียนรู้ในโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริให้มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เพื่อยกระดับฐานะความเป็นอยู่และส่งเสริมอาชีพ ประชาชน รวมทั้งส่งเสริมความรู้ความเข้าใจ และกระตุ้นจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และศิลปวัฒนธรรมไทย

ในการดำเนินการกิจของโครงการปิดทองหลังพระฯ เพื่อสืบสานแนวพระราชดำริ ให้ขยายผลสู่ชุมชนท้องถิ่นอย่างกว้างขวาง เพื่อความอยู่ดีมีสุขของประชาชนนั้นกลับมีข้อจำกัดการที่เป็นหน่วยงานย่อยในสำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (องค์การมหาชน) ดังนั้น เพื่อให้มีหน่วยงานเฉพาะรองรับภารกิจสืบสานแนวพระราชดำริให้ขยายผลสู่ชุมชนได้อย่างกว้างขวาง คณะรัฐมนตรีจึงได้มีมติในการประชุมเมื่อวันที่ 24 พฤศจิกายน 2552 เห็นชอบให้สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ดำเนินการจัดตั้ง “มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ” และ “สถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ” ทั้งนี้ได้

มีการจดทะเบียนจัดตั้งมูลนิธิปิด ท่องหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ เมื่อวันที่ 20 มกราคม 2553

2. คณะกรรมการมูลนิธิปิดท่องหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริและ คณะกรรมการสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดท่องหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ

2.1 คณะกรรมการมูลนิธิปิดท่องหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ
ในการประชุมคณะผู้ก่อตั้งมูลนิธิปิดท่องหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ เมื่อวันที่ 5 มกราคม 2553 ได้มีการพิจารณาผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการมูลนิธิปิดท่องหลังพระฯ ซึ่งที่ประชุมมีมติเห็นชอบให้ตั้งกรรมการมูลนิธิปิดท่องหลังพระฯ ประกอบด้วย

- | | | |
|---------------------------------|---|-------------------------|
| 1) ศ.นพ.เกษม วัฒนชัย | องคมนตรี | ประธานกรรมการ |
| 2) ดร.สุเมธ ตันติเวชกุล | เลขาธิการมูลนิธิชัยพัฒนา | กรรมการ |
| 3) ดร.จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา | ผู้อำนวยการสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ | กรรมการ |
| 4) ท่านผู้หญิงบุตรี วีระไวทยะ | รองราชเลขาธิการ | กรรมการ |
| 5) ท่านผู้หญิงจรงจิตต์ ทีชะระ | รองราชเลขาธิการในพระองค์สมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ | กรรมการ |
| 6) นายวิโรฒ สันติประภพ | | กรรมการและ
เหรัญญิก |
| 7) หม่อมราชวงศ์คึกคักดา ศิสกุล | เลขาธิการมูลนิธิแม่ฟ้าหลวงในพระบรมราชูปถัมภ์ | กรรมการและ
เลขาธิการ |

2.2 คณะกรรมการสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ

ในการประชุมคณะกรรมการมูลนิธิปิดทองหลังพระฯ ครั้งที่ 1/2553 เมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2553 และครั้งที่ 2/2553 เมื่อวันที่ 8 เมษายน 2553 ได้มีการพิจารณาแต่งตั้งกรรมการสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ จำนวน 16 คน และคณะกรรมการมูลนิธิปิดทองหลังพระฯ ได้มีมติเมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2554 เห็นชอบให้แต่งตั้งกรรมการสถาบันฯ เพิ่มอีกจำนวน 2 คน ดังมีรายนามคณะกรรมการฯ ประกอบด้วย

- | | |
|--|------------------|
| 1) หม่อมราชวงศ์คึกคัก ดิศกุล | ประธานกรรมการ |
| 2) ท่านผู้หญิงบุตรี วีระไวทยะ | รองประธานกรรมการ |
| 3) นายสุเมธ ตันติเวชกุล | กรรมการ |
| 4) นายจิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา | กรรมการ |
| 5) ท่านผู้หญิงจรงจิตต์ ทิชะระ | กรรมการ |
| 6) นายวิโรฒ สันติปะภพ | กรรมการ |
| 7) ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี | กรรมการ |
| 8) ปลัดกระทรวงมหาดไทย | กรรมการ |
| 9) ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ | กรรมการ |
| 10) ปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม | กรรมการ |
| 11) ประธานคณะกรรมการสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน(องค์การมหาชน) | กรรมการ |
| 12) เลขาธิการคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (กปร.) | กรรมการ |
| 13) ผู้บัญชาการทหารบก | กรรมการ |
| 14) นายกสมาคมองค์การบริหารส่วนจังหวัดแห่งประเทศไทย | กรรมการ |
| 15) นายกสมาคมสันนิบาตเทศบาลแห่งประเทศไทย | กรรมการ |

16) นายกสมาคมองค์การบริหารส่วนตำบลแห่ง กรรมการ
ประเทศไทย

17) นายกสมาคมกำนัน ผู้ใหญ่บ้านแห่งประเทศไทย กรรมการ

18) ผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรม กรรมการ
ปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ

ผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการประเมินสมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของ
สถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ

1) นายการันต์ สุขกิจวิเลขการ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริม
และพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ
สืบสานแนวพระราชดำริ และอดีต
ผู้ว่าราชการจังหวัดชุมพร

2) นายพันธุ์ชัย วัฒนชัย ตำแหน่ง ที่ปรึกษาสถาบันส่งเสริม
และพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ
สืบสานแนวพระราชดำริ และอดีต
รองปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี

3) นายประสิทธิ์ โอสานนท์ ตำแหน่ง ที่ปรึกษาสถาบันส่งเสริม
และพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ
สืบสานแนวพระราชดำริ และอดีต
ผู้ว่าราชการจังหวัดกระบี่

4) นายจำเริญ ยุติธรรมสกุล ตำแหน่ง ที่ปรึกษาสถาบันส่งเสริม
และพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ
สืบสานแนวพระราชดำริ และอดีต
รองปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี

5) นายณัฐพล ภัททวงศ์ ตำแหน่ง ผู้จัดการสำนักผู้อำนวยการ
สถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิด
ทองหลังพระ สืบสานแนว
พระราชดำริ

- | | | |
|-----|-------------------------------|---|
| 6) | นางสาวหทัยรัตน์ พ่วงเซย | ตำแหน่ง ผู้จัดการแผนกจัดการความรู้
สถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรม
ปิดทองหลังพระสืบสานแนว
พระราชดำริ |
| 7) | นายณัฐพล จิระสกุลไทย | ตำแหน่ง ผู้จัดการแผนกส่งเสริมการ
พัฒนา สถาบันส่งเสริมและพัฒนา
กิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนว
พระราชดำริ |
| 8) | นางธนิดา บ่อวารี | ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกส่งเสริม
การพัฒนา สถาบันส่งเสริมและ
พัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบ
สานแนวพระราชดำริ |
| 9) | นายสุรจิตร นามน้อย | ตำแหน่ง หัวหน้างานพื้นที่ต้นแบบ
ขอนแก่น |
| 10) | นายวรากร วงศ์สิทธิ์ | ตำแหน่ง หัวหน้างานพื้นที่ต้นแบบ
อุดรธานี |
| 11) | นายศักดิ์รินทร์ นุแปงเถา | ตำแหน่ง หัวหน้างานข้อมูลพื้นที่
ต้นแบบน่าน |
| 12) | นายศรัณย์ สุขประวิทย์ | ตำแหน่ง หัวหน้างานพื้นที่ต้นแบบ
กาฬสินธุ์ |
| 13) | นายชรินทร์ โสภณ | ตำแหน่ง หัวหน้างานพื้นที่ต้นแบบ
เพชรบุรี |
| 14) | นายศุลาพัฒน์ วัฒนทรัพย์ตระกูล | ตำแหน่ง หัวหน้างานพื้นที่ต้นแบบ
อุทัยธานี |
| 15) | นายกัมพล ผลนาค | ตำแหน่ง พนักงานอาวุโส
สำนักผู้อำนวยการ |

- 16) นางสาวพรพรรณ สุรการพินิจ ตำแหน่ง พนักงานอาวุโส
สำนักผู้อำนวยการ

การประเมินสมรรถนะพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจการ มาปิตทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ โดยการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ

สำหรับผลการประเมินสมรรถนะของพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันฯ ได้จากการประชุมกลุ่มย่อยของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 16 คน ตามหลักการสนทนากลุ่ม โดยมีผู้อำนวยการสถาบันฯ ที่ปรึกษาสถาบันฯ ผู้จัดการสำนักผู้อำนวยการ ผู้จัดการแผนกจัดการความรู้ ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการแผนกส่งเสริมการพัฒนา หัวหน้างานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันฯ ได้แก่ จังหวัดน่าน จังหวัดอุดรธานี จังหวัดเพชรบุรี จังหวัดอุทัยธานี จังหวัดกาฬสินธุ์ และจังหวัดขอนแก่น และพนักงาน ระดับอาวุโสของสถาบันฯ ด้วยการนำเสนอระดับสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน ตามแนวคิดสมรรถนะของ McClelland คือ ด้านความรู้ (knowledge) ด้านทักษะ (skill) และด้านพฤติกรรมที่แสดงออก (attributes) ผลการประเมินสมรรถนะของพนักงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันส่งเสริมและพัฒนาการมาปิตทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ ได้ข้อสรุป ดังนี้

1. สมรรถนะของพนักงานในพื้นที่ต้นแบบฯ ด้านความรู้ (knowledge) จากการหารือของผู้บริหารได้ให้ความสำคัญต่อความรู้ของพนักงานที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ต้นแบบเป็นสำคัญในการทำงาน เนื่องในการขับเคลื่อนการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงให้เกิดสุขกับประชาชน ซึ่งองค์มนตรีเกษมฯ ประธานมูลนิธิ ได้เน้นย้ำหลายครั้งว่า พระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ทรงแก้ไขความเดือดร้อนของประชาชนที่ยากจน โดยนำแนวพระราชดำริต่าง ๆ ทั้งกระบวนการเข้าใจ เข้าถึง พัฒนา หลักการทรงงาน 23 ข้อ โครงการที่พระองค์ท่านพระราชทานไว้มีมากกว่า 4,000 โครงการ ซึ่งทางสถาบันส่งเสริมและพัฒนาการมาปิตทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ ได้น้อมนำมาประยุกต์ใช้ ความรู้เหล่านี้เป็นสิ่งที่พนักงานของสถาบันทุกระดับควรเข้าใจอย่างลึกซึ้ง มีความรู้แนวทางหลักการทำงานของสถาบันฯ ทั้งหลักการเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา หลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทั้ง 23 ข้อ ที่ทำงานภายใต้กรอบการแก้ปัญหาทั้ง 6 มิติ (ดิน น้ำ ป่า เกษตร สิ่งแวดล้อม และพลังงานทดแทน) และภูมิสังคม เห็นด้วยกับสมรรถนะที่ว่าพนักงานของสถาบันฯ ต้องมี “ความเชื่อมั่นศรัทธาในการนำ

องค์ความรู้ตามแนวพระราชดำริมาใช้แก้ปัญหาของชุมชน การทำงานของสถาบันฯ
นำไปสู่การพัฒนาหลักของการพัฒนาประเทศ” ซึ่งเป็นพันธกิจองค์กร

การนำแนวพระราชดำริในการพัฒนา ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวใน
ด้านต่าง ๆ ที่ทรงริเริ่มไว้ เอมาคิดว่าจะประยุกต์ใช้อย่างไร เมื่อเกิดผลก็รวบรวมความรู้
เผยแพร่ให้ครัวเรือนและชุมชนข้างเคียงต่อไป อุปมาว่าพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ทรงดำริ
ศาสตร์ การพัฒนา ปิตทอลงหลังพระฯ ก็มาถอดความคิดของชาวบ้าน เป็นตำราให้มี
หลักเกณฑ์เพื่อให้แก้ปัญหาได้สำเร็จ และมติคณะรัฐมนตรีให้แนวทางการพัฒนาที่ปิด
ทอลงหลังพระฯ ทำเป็นแนวทางหลักในการพัฒนาประเทศ หมายถึง มูลนิธิฯ มีหน้าที่ต้อง
ประมวลความรู้ที่ได้มาจากการทำงานในพื้นที่ต่าง ๆ ให้มีน้ำหนัก ความน่าเชื่อถือแล้ว
นำเสนอต่อรัฐบาล เพื่อให้เขานำไปประยุกต์ ปรับระบบใช้ในการทำงานของภาครัฐ
ต่อไป

โดยได้มีมติในที่ประชุมร่วมกันเลือกสมรรถนะด้านความรู้ที่ได้สำรวจจาก
กลุ่มตัวอย่างพนักงานของสถาบันฯ และราษฎรในพื้นที่ต้นแบบ ประกอบด้วย
(1) เชื่อมันศรัทธาในการนำองค์ความรู้ตามแนวพระราชดำริมาใช้แก้ปัญหาของชุมชน
การทำงานของสถาบันฯ นำไปสู่การพัฒนาหลักของการพัฒนาประเทศ (2) มีความรู้และ
ความเข้าใจองค์ความรู้ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ที่พระราชทานเพื่อเป็นแนว
ทางการพัฒนาชุมชน ที่สถาบันฯ ใช้เป็นแนวทางการทำงาน (ความรู้ 6 มิติ หลักการทรง
งาน และหลักการ เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา) (3) มีความเข้าใจข้อมูลพื้นฐาน วิถีชีวิต
วัฒนธรรม (ภูมิสังคม) ในพื้นที่ปฏิบัติงานเชิงพื้นที่ (area base approach) และ (4) เข้าใจ
หลักการ แนวทาง วิธีการปฏิบัติงานเชิงพื้นที่ หรือการพัฒนาเชิงพื้นที่ (area base
approach) ตามแนวทางของสถาบันปิดทอลงหลังพระฯ ซึ่งถือเป็นสมรรถนะด้านความรู้ที่
สำคัญในการทำงานของพนักงานในพื้นที่ต้นแบบ โดยรายการสมรรถนะที่ผู้ทรงคุณวุฒิ
เลือกนั้นเป็นไปในทิศทางเดียวกับผลการสำรวจ 3 อันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

2. สมรรถนะของพนักงานในพื้นที่ต้นแบบฯ ด้านทักษะ (skill)

จากการหารือและให้ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิของสถาบันฯ ได้ให้
ความเห็นว่าการพัฒนาในพื้นที่ หรือการดำเนินงานของพนักงานในพื้นที่ เจ้าหน้าที่ทุก
คนอยู่หน้างาน ส่วนผู้บริหารทำงานอยู่ในระดับนโยบาย มีการลงมาตรวจงานเจ้าหน้าที่

ได้เป็นบางครั้ง การทำงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันฯ ต้องมีการดำเนินงานที่เข้มข้นมากขึ้นในการสืบสานแนวพระราชดำริ มีความชัดเจนทั้งหลักคิดหลักปฏิบัติ และยังต้องมีการป้องกันความเสี่ยงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในแต่ละฝ่าย การทำงานต้องอยู่บนฐานแห่งความสุข การทำงานในพื้นที่ต้นแบบของสถาบันฯ ครั้งหนึ่งอยู่ที่หัวหน้างาน โดยประการแรกหัวหน้างานต้องให้ความรู้ แต่ความรู้ที่ให้เจ้าหน้าที่นั้นสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ หรือนำไปปฏิบัติได้ ประการที่สองหัวหน้างานต้องให้โอกาสกับเจ้าหน้าที่ในการทำงานที่ท้าทายและเกิดความภาคภูมิใจในการทำ ประการที่สามหัวหน้างานต้องให้อภัยหากเกิดการผิดพลาด

การทำงานในพื้นที่ต้องเข้าใจผลการปฏิบัติงานทั้งด้านดีและด้านเสียที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมา และต้องมองว่าอะไรที่ทำได้ดี อะไรทำได้ไม่ดีแล้วเอามาวิเคราะห์ และ สุดท้ายแล้วต้องสามารถวิเคราะห์และวางแผนได้ว่าปีต่อไปต้องทำแบบทำอย่างไร ควรระวังเรื่องใด นอกจากนั้นแล้วการทำงานร่วมกันเปรียบเหมือนครอบครัว ต้องมีกติกากลาง มีค่านิยมร่วมกัน สำคัญมากที่สุดคือต้องมีความศรัทธาในพระราชดำริ ก่อน คือ มีพลังความเชื่ออย่างลึกซึ้ง และต้องเรียนรู้โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เปลี่ยนทัศนคติจากเดิม และต้องเชื่อว่าให้ท้องถิ่นชุมชนลุกขึ้นมาทำเอง ไปผลักดันให้เขา ร่วม มีค่านิยมร่วมโดยการเห็นประโยชน์ร่วมกัน แต่เนื่องจากปิดทองฯ มีบุคลากรน้อย แต่พันธกิจกว้างขวาง จะทำงานโดยเอาแรงที่มีไปผลักดันหน่วยงานราชการ และชุมชนให้เคลื่อน เชื่อมโยง ร่วมเรียนรู้ เสาะหาคนที่หัวใจสู้แล้วให้เกิดการแลกเปลี่ยน ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับชุมชน คุณภาพชีวิตดีขึ้นสามารถพึ่งพาตนเองได้

โดยได้ประเมินถึงสมรรถนะด้านทักษะในการทำงานของพนักงานในพื้นที่ต้นแบบ ประกอบด้วย (1) ความสามารถในการนำแนวทางการดำเนินงานของสถาบันฯ มาปรับใช้ในขั้นตอนการทำงานในพื้นที่ (2) ความสามารถปฏิบัติงานในพื้นที่ชนบท ทุรกันดาร ที่ห่างไกล การทำงานในพื้นที่ที่มีลักษณะเฉพาะ ร่วมกับราษฎรกลุ่มเป้าหมาย (3) ทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นทุกระดับทุกหน่วยงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกันได้ บรรลุผลสำเร็จ (4) ความสามารถถ่ายทอด สื่อสาร ติดต่อบริการงานได้อย่างถูกต้อง ตามเป้าหมายการของสถาบันฯ

3. สมรรถนะของพนักงานในพื้นที่ต้นแบบฯ ด้านพฤติกรรมแสดงออก (attributes) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับสมรรถนะด้านพฤติกรรมแสดงออก มุลินธิปิดทองหลังพระฯ มีคำสำคัญที่เป็นสิ่งที่พนักงานทุกส่วนต้องจดจำและถือปฏิบัติ “การเพียรทำความดีโดยไม่มุ่งเน้นประโยชน์ส่วนตน” เป็นสิ่งที่พนักงานทุกคนต้องระลึกอยู่ในใจ เสมอจนเป็นพฤติกรรมหลักที่แสดงออกมา หรือกล่าวได้ว่านี่เป็นคัมภีร์ธรรมที่พนักงานของสถาบันฯ ทุกคนต้องปฏิบัติตามคำและความหมายที่ดั่งขึ้นมาเป็นชื่อของสถาบันฯ ส่วนการทำงานในพื้นที่ต้นแบบ สิ่งสำคัญของพนักงานในการปฏิบัติตนและพฤติกรรมที่ควรแสดงออก สิ่งแรกต้องมุ่งเป้าหมายเดียวกัน การทำงานร่วมกันต้อง ขยัน สร้างสรรค์ ประสานงาน สุจริต ยุติธรรม เรียบง่าย มีวินัย ทำงานอย่างแข็งแกร่งและทำความภาคภูมิใจ เพราะมุลินธิปิดทองหลังพระฯ และสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระฯ เป็นองค์กรที่รัฐบาลตั้งขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่จัดองค์ความรู้และส่งเสริมการพัฒนาตามแนวพระราชดำริ ทำอย่างเป็นระบบกว้างขวางและให้เป็นกระแสหลักในการพัฒนาประเทศความมุ่งมั่น-การประยุกต์ใช้ศาสตร์พระราชา เพื่อให้ประชาชนพึ่งพาตนเองได้ ยกตัวอย่างพฤติกรรมที่แสดงออก เช่น (1) พฤติกรรมความซื่อสัตย์ มีวินัย คือ การมาทำงานตรงเวลา ไม่เล่นไลน์ (ส่วนตัว) ไม่โกหก ไม่ปลอมใบเสร็จรับเงินแล้วมาเบิกเงินของสถาบันฯ ไม่ลงเวลาปฏิบัติงานแทนเพื่อนร่วมงาน ไม่ข้องเกี่ยวกับยาเสพติด (2) พฤติกรรมของความขยัน ต้องรับผิดชอบงานได้เสร็จตรงเวลา เกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด มีใจอาสาในการทำงานส่วนรวมแต่งงานตัวเองต้องไม่เสียหาย (3) การทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี โดยเพื่อนร่วมงานทุกระดับให้การยอมรับในความคิดเห็น การปฏิบัติงานและให้ความร่วมมือในการทำงาน / รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ๆ / ประชุมกลุ่ม และ สรุปงาน (4) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พฤติกรรมนี้แสดงออกด้วยการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า การเสนอแนะปรับปรุงการทำงานพร้อมทั้งมีการปรับปรุงพฤติกรรมตนเองจนเห็นการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน (5) พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเปี่ยมระเบียบเรียบร้อย พฤติกรรมนี้สะท้อนได้จากอาคาร สถานที่ การแต่งการที่ถูกกาลเทศะ มารยาท เนื่องจากสำนักงานพื้นที่ต้นแบบของสถาบันฯ อยู่ตามหมู่บ้านและมีการจัดการร่วมกันของพนักงานที่พักอาศัยอยู่ร่วมกัน ดังนั้นพฤติกรรมนี้เป็นสิ่งสำคัญ และสะท้อนให้เห็นความแตกต่างของแต่ละคนได้อย่างชัดเจน

โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ประเมินผลสมรรถนะด้านพฤติกรรมที่แสดงออก และ
 เลือจากผลการสำรวจ ประกอบด้วย 5 ประเด็น ได้แก่ (1) ความซื่อสัตย์สุจริตทั้งต่อหน้า
 หรือลับหลัง ทั้งเรื่องการปฏิบัติตรงตามระเบียบการปฏิบัติงานและระเบียบทางการเงิน
 ไม่แสดงพฤติกรรมต่อการทุจริต (2) ปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับ รักษา
 ผลประโยชน์ของสถาบันฯ ปกป้อง ดูแลไม่ให้เกิดความเสียหายต่อทรัพย์สิน ผลกระทบ
 ด้านลบ (3) การมุ่งมั่นและความตั้งใจที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมาย/งานในหน้าที่ให้
 ประสพผลสำเร็จตามที่กำหนด การบริหารงานตนเองและทีมงานให้สำเร็จ
 (4) การแสดงออกด้วยความสุภาพ อ่อนน้อม เป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงาน และ
 บุคคลภายนอก ควบคุมอารมณ์ของตนเองให้แสดงออกมาได้อย่างเหมาะสม
 (5) การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลและปรับเปลี่ยนความคิดให้สอดคล้องกับ
 สถานการณ์

บรรณานุกรม

- กิตติพิสิฐ ญาณกิตินุกูล. (2559). *การปฏิบัติตามสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมเจ้าท่า*.
วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- กิริติ ยิ่งยศ. (2550). *ขีดความสามารถ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์-
มิสเตอร์ก็อปปี.
- โครงการบริหารจัดการน้ำอย่างยั่งยืน อันเนื่องมาจากพระราชดำริ บ้านโคกล่าม-แสง
อร่าม ตำบลกุดหมากไฟ อำเภอนองวัวซอ จังหวัดอุดรธานี. (2559). *ที่นี้โคกล่าม-
แสงอร่าม*. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ.
- โครงการบูรณาการแก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่ จังหวัดน่าน. (2559). *เรื่องเล่าชาวน่าน*.
กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ.
- จิตภา ทัดพิณิจ. (2555). *สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยรามคำแหง
ในการนำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐมาปฏิบัติ*. วิทยานิพนธ์
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชลารักษ์ นุชแดง. (2555). *การพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนกรมการ
พัฒนาชุมชน*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ณรงค์ โพธิ์พุกษานันท์. (2556). *ระเบียบวิธีวิจัย หลักการและแนวคิด เทคนิคการเขียน
รายงานวิจัย*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แอคทีฟ พรินท์.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2550). *Competency เพื่อการประเมินผลงานประจำปี*.
(พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ เอช อาร์ เซนเตอร์.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2550). *มารู้จัก Competency กันเถอะ* (พิมพ์ครั้งที่ 3).
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ เอช อาร์ เซนเตอร์.
- ทิพย์นฤมล โคตรบุตร. (2560). *สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การ
บริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม*.
วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

- ทิพวรรณ พันธุ์หมุด. (2560). *ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนจังหวัดนครพนม*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- เทียน ทองแก้ว. (2550). *สมรรถนะ (competency): หลักการและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์. (2550). *Competency ภาควิชาปฏิบัติ เขากำลังทำอะไร?* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: สมาคมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์. (2551). *เริ่มต้นอย่างไร เมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพมหานคร: สมาคมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- นิสดารัก เวชยานนท์. (2556). *Copetency-ase approach* (พิมพ์ครั้งที่ 6). นนทบุรี: สำนักพิมพ์ เดอะกราฟิกโก ซิสเต็มส์.
- ประโยชน์ คล้ายลักษณ์. (2556). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา ผู้ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. (2549). *การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก Competency ภาควิชาปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เอช อาร์ เซนเตอร์.
- พันธุ์พรหม รังสิขารานนท์. (2559). *การพัฒนาสมรรถนะพนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน*. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พิเชษฐ วงศ์เกียรติจักร. (2559). *การวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์-ปัญญาชน.
- มัลลิกา เกตุขรรค์รัตน์. (2557). *การศึกษาสมรรถนะอาจารย์ที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ. (2553). *ระเบียบสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล ปี 2553*. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.

มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ. (2556). รายงานประจำปี 2556.

กรุงเทพมหานคร: สถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ
สืบสานแนวพระราชดำริ.

มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ. (2557). แนะนำปิดทองหลังพระ.

กรุงเทพมหานคร: สถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ
สืบสานแนวพระราชดำริ.

มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ. (2558). รายงานประจำปี 2558.

กรุงเทพมหานคร: สถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ
สืบสานแนวพระราชดำริ.

มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ. (2559ก). โครงการแก้มลิงหนอง

เลิงเปือย. กรุงเทพมหานคร: สถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ
สืบสานแนวพระราชดำริ.

มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ. (2559ข). ชีวิตใหม่ใจกลางป่าแก่ง-

กระ जान. กรุงเทพมหานคร: สถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ
สืบสานแนวพระราชดำริ.

มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ. (2559ค). ปิดทองหลังพระ ณ

แก่นมะกรูด. กรุงเทพมหานคร: สถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ
สืบสานแนวพระราชดำริ.

มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ. (2559ง). รายงานประจำปี 2559.

กรุงเทพมหานคร: สถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ
สืบสานแนวพระราชดำริ.

มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ. (ม.ป.ป.). แผนปฏิบัติการตามกรอบ

ยุทธศาสตร์ การประยุกต์ใช้แนวพระราชดำริในการขับเคลื่อนงานพัฒนาที่ยั่งยืน
เชิงพื้นที่ ระยะที่ 2 พ.ศ. 2559-2563. กรุงเทพมหานคร: สถาบันส่งเสริมและ
พัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ.

รัชชนก จันยัง. (2556). *ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กรไม่แสวงผลกำไร*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

วินัย เชื้อมวรศาสตร์. (2555). *การพัฒนากระบวนการเพิ่มสมรรถนะของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน: ศึกษากรณีกลุ่มทอผ้าในจังหวัดเพชรบูรณ์*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตร-ดุขบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ศิริรัตน์ พิริยธนาลัย และจุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา. (2553). *Competency สมรรถนะเข้าใจ ใช้เป็น เห็นผล*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ซิกเนเจอร์ โซลูชั่น.

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2559). *การวิจัยแบบผสมวิธี: กระบวนการค้นคว้าวิจัยในศตวรรษที่ 21*. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สำนักนโยบายและแผนสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, ส่วนประสานการพัฒนาพื้นที่ตามพระราชดำริ. (2557). *แนวทางการดำเนินงานตามแผนพัฒนาชนบทเชิงพื้นที่ประยุกต์ตามพระราชดำริ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.

สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ. (2548). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency-base learning*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีน.

สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ. (2550). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency-Base HRM*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

สุภาณี เมืองแก้ว. (2558). *รูปแบบการพัฒนาอาสาสมัครปฏิบัติงานในองค์กรสาธารณะโดยไม่หวังผลกำไรเพื่อเด็กและเยาวชน*. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สุรัชย์ พรหมพันธุ์. (2554). *ค่าแห่งสมรรถนะเพื่อการพัฒนา*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.

สุรนนท์ ศรีวิพัฒน์. (2554). *ประสิทธิผลของการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์กรมหาชน)*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

อลงกรณ์ มีสุทธา. (2554). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน* (ฉบับปรับปรุง).

กรุงเทพมหานคร: สมาคมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. (2547). แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency เรื่องเก่าที่เรายัง
หลงทาง. *จุฬาลงกรณ์วารสาร*, 16(64), 57-78.

อากรณ ภู่วิทยาพันธุ์. (2552). *Competency development roadmap*. กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์ เอช อาร์ เซนเตอร์.

อากรณ ภู่วิทยาพันธุ์. (2555). *Competency-base Training Road Map (TRM)*.
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ เอช อาร์ เซนเตอร์.

อิสราภาพ มาเรือน. (2557). *กระบวนการเสริมสร้างสมรรถนะอาสาสมัครสาธารณสุข
ในการจัดการขยะที่สอดคล้องกับภูมิสังคมของชุมชนชาวเขา*. วิทยานิพนธ์
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

แอนเดอร์สัน, บิจอน. (2549). *Performance measurement explained*. กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์ อี.ไอ.สแควร์ พับลิชชิง.

Goldman, E., & Scott, A. R. (2016). Competency models for assessing
strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 9(3), 258-
280.

Naim, M. F., & Lenka, U. (2017) Linking knowledge sharing, competency
development, and affective commitment: Evidence from Indian Gen
Y employees. *Journal of Knowledge Management*, 21(4), 885-906.

Vakola, M., Soderquist, K. E., & Prastacos, G. P. (2007) Competency
management in support of organisational change. *International
Journal of Manpower*, 28(3/4), 260-275.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวจุฑามาศ น้อยนาช
วัน เดือน ปีเกิด	9 ธันวาคม 2531
สถานที่เกิด	จังหวัดนครสวรรค์
วุฒิการศึกษา	สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จาก โรงเรียนนวมินทราชูทิศ มัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ ปีการศึกษา 2550 สำเร็จปริญญาตรีวิทยาศาสตร์บัณฑิต (พัฒนาการเกษตร) จาก สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร ลาดกระบัง ปีการศึกษา 2554
ตำแหน่งหน้าที่ การงานปัจจุบัน	เจ้าหน้าที่ประจำสำนักผู้อำนวยการ สถาบันส่งเสริมและ พัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ